الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

جامعـــة الجزائـــر

كليـة العلــوم الاقتصاديـة وعلــوم التسييـر
قســم العلــوم الاقتصاديــة

التسويــق في مؤسســات الخدمــات العموميــة

(دراســة على قطــاع البريــد والإتصــالات فــي الجزائــر)

أطروحــة مقدمــة لنيــل شهــادة الدكتــوراه فــي العلــوم الاقتصاديــة

إعــداد الطالــب:
✍ عبــد القــادر برايـنيــس

إشــراف الدكتــور:
📖 د. عيسى ياحــة

أعضـــــاء اللجنـــــة:

د.رابح زبيرى؛ رئيســا
د.عيسى ياحة مقــررا
د.محمد زيدان ؛ عضــوا
د.عبد الوهاب سويسي؛عضــوا
د.فاطمةالزهراء بوراس؛عضــوا

السنة الجامعية 2007/2006

الاهداء

الى والدتي الكريمة أعز ما أملك في الوجود.

الى رفيقتي في الحياة زوجتي المحترمة مختارى.

الى فلدات كبدى بناتي:°أسماء° °إيمان° و °إكرام°.

إلى إخوتي: علي , حميد ,مصطفى ,عمر ,هوارى ,رضا,نورة , سمية.

و إلى أعزالأصدقاء: رابح, مراد,قاسم,جيلالي, بوشيخي, إيحدادن,نوري, مداح, قارة مصطفى

إلى كل هؤلاء....

أهدى هدا العمل المتواضع , راجيا من الله القبول.

التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

_ الأستاد المشرف الدكتور ياحة عيسى على كل المساعدات المقدمة و على كرم فضله و عظيم جهده.

_ أساتدتي اللدين ساهموا في تكويني و سهروا على تعليمي و بالخصوص:د لعميري عبد الحق د لعلاوى , د العنابي بن عيسى , د ميراوى.

_ من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هدا العمل بهدا الشكل الجميل و بالخصوص :
بن شريف , بن زعيط , قارة مصطفى , رابح , مراد, نورى,الحاج,زيدان, و اخرين...

_ و في الأول و الأخير إلى رب العالمين الدى وفقني لهدا الانجاز و أنار دربي في الحياة, و رعاني بلطفه و جود كرمه.

المقدمـــــــــة العامة

المقدمـــــــــة:

تسويق الخدمات وأثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التّسويق تشكّل موضوع الدّراسة التي تلي:

فكّل يوم تظهر خدمات وتتطور أخرى، وكل هذه الخدمات تحتاج لمتطلبات الانسجام، الانفتاح والمرونة. وبالتالي إلى تسويق فعّال للخدمات.

ولقد كان لأهمّية قطاع الخدمات العموميّة والتطور الملحوظ الذّي شهده، أثر كبير في توليد الاهتمام الكبير بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به، وأهمّها مشكلة تكييف وربط سياسات التّسويق مع الخصائص المميّزة للخدمات بصفة عامّة، وللخدمات العموميّة بصفة خاصّة، الأمر الذي يميّز تسويق الخدمات عن التّسويق بصفة عامّة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من النمو الكبير الذّي عرفه نشاط الخدمـــات، والخدمات العمومية في العالم الغربي بسبب إستفادته كثيرا من التطّور الذي عرفه التسويق-... على الرغم من ذلك، لا يزال قطاع الخدمات العمومية في الجزائر بحاجة للكثير من منافع التسويق.

ولذلك سيتناول هذا البحث وصفا للتسّويق في مؤسسّات الخدمات العموميّة، مع التركيز على قطاع البريد في الجزائر كنموذج لهذه المؤسسّات، حيث تمّ إجراء بحث ميداني على عدد من وكالات البريد في الجزائر لغرض الكشف عن الجوانب التّالية:

1. مدى تطبيق المؤسسات العمومية للبريد في الجزائر للمفهوم التّسويقي.
2. العوامل التي تساعد على تطبيق المفهوم التّسويقي وكيفية تدعيمها.
3. العوامل التّي تعوق تطبيق المفهوم التّسويقي، وكيفية التغّلب عليها.

وفيما يلي عرض لطبيعة وأبعاد المشكل، وإشكالية البحث، وفروضه، وأهدافه، وأهميته، وأسلوبه، وصعوباته، وأخيرا خطّة البحث.

أولا: طبيعـــة وأبعـــاد البحـــث

أصبح التّسويق في السنوات الأخيرة مجالا ذا أهمية متزايدة في إدارة مؤسسّات الخدمات العموميّة. فالمبادئ والمفاهيم التي لها أثر فعال في النشاط التّسويقي للمؤسسات التجارية التي تهدف إلى الرّبح، أصبحت ملائمة وبشكل متزايد مع النشاط التّسويقي في مؤسسات الخدمات العمومية سواء ذات النشاط الصناعي والتجاري أو ذات النّشاط الإداري.

ومؤسسات البريد في الجزائر لا تعتبر استثناءا من تلك المؤسّسات، فهيّ تحتاج إلى معرفة وتفهّم أسواقها وجماهيرها، والبيئة التي تعمل فيها... وغيرها لتمكينها من توجيه إمكانياتها المتاحة لتحقيق أهدافها.

ومؤسسات الخدمات العمومية ومن ضمنها مؤسّسات البريد، تواجه الكثير من المشاكل، التي تصبح في غالب الأحيان –عند غياب التسويق– عائقا أمام إنجاز مهامها، من هذه المشاكل:

1. تحديد طبيعـــة المستعملين الحالييـــن والمرتقبين الذين تقدم لهم الخدمـــات البريدية، ودراسة سلوكاتهم وإحتياجاتهم، ورغباتهم، وإتجاهاتهم وعاداتهم. وتحديد أيضا حجمهم وتوزيعهم وكمية طلباتهم.
2. كيفية إعـــداد وتصميم المنتجـــات بشكل يتلائم مع حاجـــات ورغبات المستفيديـــن، وإعداد وتحديد أسعار تتناسب (في آن واحد) مع القدرات الشرائية للمستعملين ومع أهداف المؤسّسة، وإستخدام برامج فعالة ومتطوّرة للاتصالات والترويج للتأثير على المستعملين، وإعداد برامج أخرى للتوزيع تهدف إلـــى تيسير الإستفـــادة من خدماتها، وإعداد طرق للتحكم في تسيير الموظفين للإتصّـــال (بائعوا الخدمات) وتكوينهم تكوينا تقنيا وتجاريا يتناسب مع حاجات ورغبات المستفيديـــن، وإعداد النّظم اللاّزمة لدراسة ردود الفعل عند المستفيدين لقياس مدى رضاهم.

إن تطبيق المفاهيم والأساليب التّسويقية في مؤسسات الخدمات العمومية يتطلب توفير عدد من المتغيّرات منها:

1. إدراك خصوصية قطاع الخدمات بصفة عامة، وقطاع الخدمات العمومية بصفة خاصّة، وفهم خصائصها التّي تميّزها عن السلع المادية.
2. فهم خصوصية سلوك مستعملي الخدمات والخدمات العموميّة المتأثر بالخصائص المميّزة للخدمات والخدمات العموميّة.
3. إعادة تكييف السياسات التّسويقية (عناصر المزيج التّسويقي) كسياسة المنتج والسعر والترويج والتوزيع للمؤسسات التّجارية لتتلائم مع طبيعة وخصائص مؤسسات الخدمات العمومية وخصوصية سلوك مستعمليها.
4. محاولة تدعيم وتوفير العوامل التي تساعد على تطبيق المفهوم التّسويقي بمؤسسات الخدمات العمومية بالجزائر، والتغلّب على العوامل التي تعوق ذلك.
5. تبنّي مفهوم تحقيق الحدّ الأعلى من مستوى المنفعة للجماهير بدلا من مفهوم تحقيق الحدّ الأقصى من الأرباح.

ثانيـــا: إشكاليـــة البحـــث

التساؤلان الرئيسيان اللدان يقودان مسيرة البحث هما:

1- بالنظر إلى الحاجة الملحّة التي تشعر بها مؤسّسات الخدمات العمومية للتّسويق وتقنياته، فأيّ شكل من أشكال سياسات التّسويق سيكون أكثر مناسبا لها ومنسجما مع خصائصها المميّزة والمختلفة عن خصائص المنتوجات المادّية ؟

الهدف من ذلك تحديد السّياسات التّسويقية الملائمة والممكنة لقطاع الخدمات العمومية للجزائر.

الإجابة عن هذا التّساؤل هيّ مجال العديد من الدّراسات والكتابات في ميدان تسويق الخدمات ومحلّ جدل وتفكير مستمرّين (وسيتّم التعرض لذلك بالتفصيل خلال هذه الدّراسة).

2- هل هذه السياسات والمفاهيم المتعلّقة بتسويق الخدمات العمومية مطبّقة في الجزائر بنجاعة ودقة مثلما تنص عليه الدّراسات ؟

الهدف من ذلك مزدوج:

1. محاولة تحديد العوامل والأسباب التي تعوق تطبيق المفهوم التّسويقي بمؤسّسات الخدمات العمومية في الجزائر، وتحديد كيفية التغلّب عليها.
2. محاولة تحديد العوامل والشروط الضرورية التي تساعد على تطبيق المفهوم التّسويقي بنجاح بمؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر، والتأكد من مدى توفرها، وتحديد كيفية تدعيمها.

ثالثا: فــروض البحــث

تتلخص فرضيات البحث في النقاط التالية:

1- يسيّر قطاع البريد في الجزائر على أساس التوجيه بالانتاج (المفهوم الانتاجــي) * دون الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتّقنيات التّسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته.

2- هناك علاقة وإرتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الإستفادة من مبادئ وتقنيات التّسويق في مجال الخدمات العموميّة. بمعنى أن تدنّي مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات.

3- ترجع أسباب غياب تطبيق مبادئ وتقنيات التّسويق في مؤسّسات الخدمات العمومية في الجزائر إلى الفرضيات التالية:

- عدم إقتناع مسؤولي الخدمات العموميّة في الجزائر بجدوى وأهمّية تسويق الخدمات في تحسين مستوى الأداء والتّسيير.
- الجهل بتقنيات التّسويق وكيفية تطبيقها في مجال الخدمات العموميّة.
- نقص وغياب المختصين في مجال تسويق الخدمات.
- غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التّسويق في قطاع الخدمات العمومية.

4- الفهم والتحكم الجيّد في تقنيات تّسويق الخدمات، وإعداد وتوفير الإطارات المختصة في هذا المجال، وإقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية ذلك في تحسين مستوى الأداء والتسيير، إضافة إلى توفير الشروط والظروف المناسبة لإدماج وتطبيق المفهوم التسويقي... من شأن ذلك أن يزيد من فعالية هذا القطاع ويحلّ العديد من المشاكل التي يواجهها.

* المفهوم يركز على زيادة الإنتاج في وضعية تتسم بندرة في المنتوجات والخدمات وتظن أن المستهلك سيستجيب الى المنتوج الذي تقترحه المؤسسّة وليس ضروريا على المؤسيسة أن تركز جهودا تسويقية كبيرة لكسب السوق وتحقيق الأرباح

رابعا: أهــداف البحــث

يهدف الباحث من وراء هذه الدّراسة إلى:

1- مراجعة المفاهيم والتقنيات التّسويقية، وإمكانية ومجالات تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية.

2- توصيف وتقويم مدى تبنّي قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لهذه المفاهيم والتقنيات، وكذلك النتائج المترتّبة عن ذلك.

3- تحديد معوّقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتّقنيات التّسويقية في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وذلك للمساهمة في زيادة فعالية هذا القطاع وحلّ مشاكله.

خامســا: أهمّيــة البحــث

تعد دراسة التّسويق في قطاع الخدمات العموميّة من الدّراسات الهامّة وذلك للإعتبارات التالية:

1- أنّ القطاع الذي تتناوله الدّراسة وهو القطاع العمومي للبريد، يعدّ من القطاعات الاقتصادية الهامّة في جميع دول العالم بما فيها الجزائر ، الأمر الذي يستلزم دراسة بعض العوامل التي تساهم في الإرتقاء بمستوى أداء هذا القطاع.

2- أنّ هذا الموضوع لم يتناوله الكثير من الباحثين من قبل بالدراسة والبحث وخاصة في الجزائر، حيث لم يسبق القيام بدراسات شاملة –في حدود علم الباحث- لإختبار ولتدعيم إمكانية تطبيق المفاهيم التّسويقية الحديثة في قطاع الخدمات العمومية في أي قطر عربـــي، على الرغم من الأهمّية التي تحتلّها هذه المنظمات بين أفراد المجتمع، حيث تعتبر من أكثر المنظمات إلتصاقا بالجماهير بسبب صعوبة الإستغناء عن خدماتها وشمولية تأثير خدماتها على كافة أفراد المجتمع، إضافة إلى ما يعكسه ذلك من تأثير على الإقتصاد الوطني.

3- لم يحظ التّسويق بإهتمام مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الأقطار النامية ومنها الجزائر، على الرغم ممّا تواجهه تلك المؤسسات من مشاكل تسويقيةمتعدّدة، تتعلق بخدماتها وزبائنها ممّا يشكل عائقا لأداء نشاطاتها. وعليه فالأخذ بتلك المفاهيم والأساليب من شأنه إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل، وتحسين في الأداء وفي الخدمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يحظى التّسويق بالاهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات.

سادســـا: أسلــوب البحــث

في ضوء التّمهيد السّابق المتعلّق بطبيعة وأبعاد المشكلة، وعلى ضوء الفروض السابقــة والاهداف، إعتمد الباحث على المنهج الإستقرائي في معالجة موضوع البحــث، حيث تمّ التركيز على مؤسّسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وإعتبر الباحث أنّ هذه المؤسسات تعدّ نموذجا للمؤسسات الأخرى للخدمات العمومية، لذلك عمّم نتائج الدّراسة عليها، للأسباب التالية:

1- إن طبيعة عمل تلك المؤسسات الخدمية لا يختلف عن باقي مؤسّسات الخدمات العموميّة من حيث تقديم المنتجات الخدمية، ولذا فإن إمكانية تطبيق المفاهيم والسّياسات التّسويقية في هذه المؤسّسات يعني إمكانية تطبيقها في مؤسّسات الخدمات العموميّة الأخرى.

2- حاجة جميع أفراد المجتمع إلى خدماتها، بالإضافة إلى إنتشارها في جميع أجزاء الوطن، وهذا يدّل على شمولية خدماتها.

لذلك ينبغي عند تفسير النتائج الحرص على تعميمها على مؤسّسات الخدمات العمومية الأخرى في الجزائر، مع مراعاة أنّه وإن كان هناك أوجه شبه، فهناك ولا شك أوجه إختلاف على التعميم، وهذه إحدى حدود الدّراسة رغم قلتها ومحدودية تأثيرها على نتائج البحث.

ولأجل الإجابة عن إشكالية الموضوع وإختبار صحّة الفروض وتحقيق اهداف البحث إعتمد الباحث على أسلوبين:

1- الدّراســـة المكتبيـــة:

قام الباحث بالإطلاع على المراجع والبحوث والتقارير , التّي تضمّنت الموضوعات التالية:

- تسويــق الخدمات العمومية.
- التسويــق في قطاع الخدمات.
- الخدمـــات العمومية.
- إدارة المؤسسات الخدمية.

- بحـــوث وتقارير من وزارة البريد.
- المؤتمـــرات والندوات المتعلقة بتنظيم وإدارة الخدمات العمومية.
- مصـــادر إدارية اخرى.

2- الدّراســة الميدانيــة:

شمل البحث الميداني عددا من وكالات البريد في الجزائر، وفيما يلي عرض موجز لعناصر الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث:

يتمثّل مجتمع البحث والعيّنة من الوكالات المركزية للبريد، والوكالات العادية، التي تقع في ولايات الغرب الجزائري وهّي: (وهران، مستغانم، معسكر، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان). وهي تغطي كلا من المناطق الداخلية والمناطق السّاحلية. وقد تم إختيار خمسة وكالات بريدية من كل ولاية احداها مركزية والأربعة الباقية وكالات عادية، لجعل الدراسة أكثر شمولا، وأيسر مقارنة.

وقــد تم جمع البيانات من مسؤولي وكالات البريد أدناه على الوجــه التالــي:

الجــدول I وكـــالات البريــد موضــع الدّراســة

نوع الوكالة / الولايـــات	وكالة مركزية	وكالة عادية	المجمـــوع
وهـــران	01	04	05
مستغـــانم	01	04	05
معسكـــر	01	04	05
تيـــارت	01	04	05
سيدي بلعباس	01	04	05
تلمســـان	01	04	05
المجمـــوع	06	24	30

سابعـــا: مصـــادر البيانـــات

إعتمد الباحث في جمع البيانات على الأساليب التالية:

1- المقابلة الشخصية مع المسؤولين في الوكالات البريدية السابق ذكرها، خصوصا الوكالات المركزية، مع الإعتماد على قائمة إستقصاء معدّة مسبقا لهذا الغرض، وقد روعي في تصميمها أن تكون الأسئلة مفتوحة حتى يسهل إجراء مناقشة مع المسؤوليــن، وطرح أسئلة إستفسارية أخرى تفيد في عملية كشف الحقائق.

2- أسلوب الملاحظة في الدّراسة الميدانية للحكم على العديد من الامور المهمّة مثل قلة أو كثرة عدد المستفيدين من الخدمات البريدية والأسلوب المستخدم في التعامل معهم وموقع الوكالات وحجمها... إضافة إلى مراجعة سجل الإحتجاجات.

تبرير الإعتماد على هذه الأساليب هو لأسباب عقلانية وتطبيقية:

* فمن جهة تمّ اللجوء إلى إستمارة الأسئلة للإستفادة من بعض محاسن الإستقصاء:

- إمكانيـــة أكبر لتحصيل معلومات حقيقية عن أسباب الظواهر السّلبية بالنظر إلى ملموسيـــة ومادية الاستمارة (أداة رسمية).
- اختصـــار ووضوح المعلومات المحصّلة.
- سهولـــة تبويب ومعالجة هذه المعلومات.
- الاستفـــادة من الاختصار الكبير في الوقت والجهد بالمقارنة مع وسائل البحث الأخرى.

* ومن جهة أخرى تمّ الإستعانة بالمقابلات الشّخصية للإستفادة من مزايا الإتصال المباشر:

- استغـــلال هذه الوسيلة لمعرفة أكثر الدوافع والتّصرفات في العمق (الأسباب التي تبرّر الظواهر).
- إمكانيـــة التأثير والتدخل للمطالبة بمزيد من التوضيحات.
- إمكانيـــة تحصيل آراء أكثر موضوعية وأقل شخصية، وذلك من خلال غياب الأجوبـــة المحضّرة في هذا النوع من وسائل البحث.

إن الإستعانة بالمقابلات الشخصية للمسؤولين ليست مبرّرة فقط من خلال هذه المزايا، ولكن أيضا من خلال أسباب وعناصر لا يمكن تحقيقها بوسيلة الإستقصاء:

- كضمان الحصول على إجابة عن كل الأسئلة المهمّة وبالتّفصيل بشكل غير إصطناعي أو كاذب.
- كون المعلومات المطلوبة طويلة ومتعلقة بالمسؤولين يجعلها صعبة التحصيل عن طريق وسيلة الإستقصاء.

- ومن جهة ثالثة تمّ إستخدام أسلوب الملاحظة لفهم وتقييم العديد من الظواهر والأمور المتعلقة بالسياسة التّسويقية المطبّقة كالأسلوب المستخدم في التعامل مع المستفيدين، وموقع الوكالات وحجمها ومظهرها الخارجي، وسياستها الإتصالية ...وللإحاطة بمستوى رضى المستفيدين عن خدمات الوكالات تمّ مراجعة سجّلات الإحتجاج.

كيفيـــة استخـــدام هـــذه الأساليـــب:

(أ) بالنسبـــة للإستقصـــاء: تمّ إعـــداد إستمـــارة مـــن 34 ســـؤالا مقسّمة إلـــى ثمانيـــة (08) أبواب. كل باب يغطّي جانبا من جوانب البحث. ونظرا لطول إستمارة الإستقصاء ومحدودية عدد المسؤولين، قام الباحث بإعداد ثلاثين (30) إستمارة ستوزّع على عيّنة من ثلاثين (30) مسؤولا يمثّلون كل الوكالات موضع الدّراسة.

(ب) بالنّسبـــة للإتصـــالات المباشـــرة والملاحظـــة: حتى تكون البيانات المحصّلة مفيدة وفعالة حرص الباحث أن تكون:

- **موضوعيـــة:** (حتى وإن تعارضت هذه الموضوعية مع توجهات وكالات القطاع).
- **كاملـــة:** أي السعّي للحصول على البيانات المراد التوصّل إليها، وبصفة وافية في حدود إمكانيات الباحث.
- **منظمـــة:** أي مؤطرة وموجّهة نحو الهدف المنشود من البحث (مع الأخذ بعين الإعتبار للعلاقة بين كمية البيانات المحصّلة وبين القدرة على معالجتها وإستغلالها).

ثامنـــا: صعوبـــات البحـــث (حـــدود الدراســـة)

يمكن تحديد صعوبات الدراسة فيما يلي:

1- قلّة الكتابات عن التسويق في قطاع الخدمات العموميّة وشبه إنعدام للبحوث المنشورة في هذا المجال، وقد مثّل ذلك صعوبة بالغة واجهت الباحث.

2- عدم تقدير بعض المسؤولين في قطاع الخدمات العمومية للبريد لأهمّية وجدوى الدّراسة، مما أدّى إلى تضييق نطاق تعاونهم مع الباحث، إمّا بالإعتذار عن مقابلتـــه, أو التردد في الإدلاء بالمعلومات بحجة سرية المعلومات أو عدم وجود مشكلة حقيقية تستحق الدراسة.

أما حدود الدراسة فيمكن إيجازها فيما يلي:

أ/ حـــدود مكانيـــة: إقتصرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على ثلاثين (30) وكالـــة بريديـــة منتشـــرة بستـــة (06) مدن من ولايات الغرب الجزائري وهـــي (وهران, مستغانم, معسكر, بلعباس, تيارت, تلمسان).

وعلى الرغم من أنها لا تمثل حقيقة وكالات البريد مجتمعة, إلا أن التماثل في طبيعة النشاط البريدي تتشابه إلى حد كبير, ومن ثم يمكن إستخلاص نتائج علمية سليمة.

ب/ حـــدود بشريـــة: تشمل الدّراسة عيّنة مختارة من مسؤولي قطاع البريد على إختلاف أعمارهم ودخولهم ومستوياتهم.... وعلى الرّغم من كونهم لا يمثّلون حقيقة كل المسؤولين عن الوكالات البريدية في الجزائر، إلاّ أن التماثل في طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصا وان الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة ليضمن حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الامر الذي يسمح بإستخلاص نتائج علمية سليمة.

ج/ حـــدود زمنيـــة: إن إعداد قوائم إستقصاء وتوزيعها على مسؤولي الوكالات البريدية ثم تحليلها فيما بعد، وكذلك للحصول على البيانات من خلال مقابلات الباحث الشخصية مع هؤلاء المسؤولين ، قد تمت خلال فترة زمنية محدودة (حوالي 18 شهرا). وعلى الرغم من أن ذلك لا يغطي طول الفترة الإنتقالية التي تمّر بها الجزائر، إلاّ أن التماثل في طبيعة النشاط البريدي وأسلوب تسييره وتشابه ذلك طوال هاته الفترة، قد ساعد الباحث في إستخلاص نتائج ذات قيمة علمية سليمة.

تاسعـــا: خطـــة البحـــث وتقسيماتـــه

يشتمل هذا البحث على سبعة فصول:

الفصــــل الأوّل: يتعلق بالإطار النظري لتسويق الخدمات العمومية ويتضمن محاولة لفهم قطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية بما فيه قطاع البريد في الجزائر بصفة خاصة، ثم محاولة فهم لتسويق الخدمات العمومية، من حيث مراحل إدماج هذا التسويق في الخدمات العمومية، ودور وإختلاف وتميّز هذا التّسويق، والصّعوبات التي يتلقاها في مجال الخدمات العمومية.

الفصــــل الثانــــي: يتعلّق بالأدوات التّسويقية اللاّزمة لوضع الإستراتيجيات، ويتضمن التعرف على خصائص الخدمات، وخصائص الخدمات العمومية، وأثر ذلك على سلوك مستعملي الخدمات العمومية، وأخيرا خصوصية تسويق الخدمات العمومية.

الفصــــل الثالــــث: يتناول دراسة سياسة المنتوج الخدمي، ويركز على خصوصية سياسة منتجات الخدمات العمومية بقطاع البريد، حيث يتناول بالدّراسة تخطيط المنتجات البريدية، ومشاكل عرضها والأساليب التّسويقية لمواجهة هذه المشاكل.

الفصــــل الرابــــع: يركز هذا الفصل على تحليل سياسة تسعير الخدمات العمومية، وذلك بمعالجة خصوصية السعـــر في ميدان الخدمات الخاصة ثم في ميدان الخدمات العموميـــة، والتّعرف على إستراتيجيّة تسعير المنتجات البريدية في الجزائر.

الفصــــل الخامــــس: يتناول سياسة الترويج في مجال الخدمات العمومية، وذلك بمعالجة خصوصية ترويج الخدمات العمومية بصفة عامة والخدمات البريدية بصفة خاصة، وشروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد، والتعّرف عن المراحل المختلفة لإعداد إستراتيجية ناجحة للمنتجات البريدية في الجزائر.

الفصـــل الســـادس: يتضمّن هذا الفصل إستراتيجية تقديم الخدمات البريدية، من حيث مفهوم التقديم، وأهدافه، وتحديد مكان وزمان أداء الخدمة البريدية، وتحديد منافذ توزيع وتقديم الخدمات البريدية، ومشاكل قرارات تقديم تلك الخدمات. ثم التعرّض لأهمية وخصوصية بائعى الخدمات في قطاع البريد وأثرهم على جودة الخدمات.و اضافة الى دلك يتضمن هدا الفصل بالايجاز باقي العناصر المساعدة للمزيج التسويقي في مجال الخدمات العمومية . يتعلق الامر بثلاثة عناصر مهمة ثم استحداثهامؤخرا؛ الجمهور, البيئة المادية ,و العمليات.

الفصـــل السابـــع: و الاخير سيتعرض لشروط وظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر, من خلال عرضه لمختلف النتائج المتوصل اليها, و اقتراحه لمجموعة من التوصيات المنسجمة مع تلك النتائج, ودلك بالتركيز من جهة على دور المديريات الداخلية للقطاع في استعمال الاساليب الناجعة للتسويق, و من جهة أخرى على دور السلطات العمومية في توفير الشروط الضرورية لانجاح تطبيق تلك الاساليب التسويقية.

وفـــي الأخيـــر، نرجـــو أن تحقـــق هـــذه الدراســـة الأهـــداف المسطـّـرة والغايـــات المرجـــوّة والله المعين.

الفصـــــل الأوّل

الإطـــار النظـــري لتسويـــق الخدمـــات العموميّـــة

الفصـــــل الأوّل

الإطـــار النظـــري لتسويـــق الخدمـــات العموميّـــة

المبحــث الأوّل: فهــــم قطــاع الخدمــات العموميّـــــة.

المبحــث الثانـــي: فهــم تسويــق الخدمــات العموميّــة.

تــمهيــد:

تظهر الأهمية الاقتصادية لعنصر التسويق في مجال الخدمات من خلال الدور الذي يلعبه قطاع الخدمات في النظام الاقتصادي لأي دولة والدور الذي يلعبه التسويق في تطوير هذا القطاع الخدمي وتحسين أدائه.

لكن عند إلقاء نظرة على واقع الخدمات اليوم فإن أول ما يلفت الانتباه هو الأهمية البالغة لهذا القطاع في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى، ورغم ذلك بقي هذا القطاع من القطاعات السيئة التعريف رغم أهمية ذلك في تشكيل الحدود والفواصل بينه وبين القطاع الإنتاجي.

عملية فهم وتعريف قطاع الخدمات ليست بسيطة وكانت موضوع العديد من النظريات سيتم التطرق لها في بداية هذا الفصل ومن أهمها:

1- نظريـــة القطاع الثالث (Le secteur tertiaire).
2- تصنيــف (Browning-Singlemann).
3- النظريـــة الاستنباطية للخدمات الصافية (les services purs).
4- نظريـــة تعميم الخدمة (La servicilisation).

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارضا واختلافا كبيرا حول المكانة المخصصـــة للخدمات في الاقتصاد، وحول آفاق وآثار نمو هاته الخدمات على الاقتصـــاد، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو.

وفي هذا الفصل سيتـــم التعرض لأهم النظريـــات وأهم المـــدارس التي جاءت بهـــا وخصوصا:

1- نظريـــة التيار ما بعد الصناعي (Post-Industriel).
2- نظريـــة التيار الصناعي الجديد (Néo-Industriel).
3- نظريـــة الخدمة الحرة للصناعيين الجدد (L'Economie du self-Service).
4- نظريـــة التكامل (Théorie de Complémentarité).

الحديث عن قطاع الخدمات يندرج ضمن منهجية تهدف إلى التمكين من فهم هذا القطاع، ولفهم قطاع الخدمات العمومية وبالخصوص القطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر خصص الباحث جزءا من هذا الفصل للحديث بإسهاب عن تعريف قطاع الخدمات العمومية ومميزاته بصفة عامة، وعن تعريف قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر بصفة خاصة، هذا إضافة إلى الحديث عن المشاكل التي يعانيهـــا، والآفاق التي يتطلع إليها. ويندرج ذلك ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص وعن أسلوب تسييره المميز.

ولتمكين القارئ من عملية الإحاطة الجيدة بتسويق الخدمات العمومية دون ملابسات أو غموض قام الباحث باستعراض تاريخي لمسيرة التسويق ومراحل تطوره، قبل أن يعرج على التعريف بمفهومه الحقيقي.

ثم في مرحلة ثانية ظهر أنه من الضروري الحديث عن الميادين الجديدة التي غزاها التسويق، ومن ضمنها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات، واستعراض الاختلافات في استخدام التسويق كتقنية للتسيير بين هذا القطاع العمومي وسائر المؤسسات الأخرى.

وأخيرا في مرحلة ثالثة ستقود هذه المعاينة الباحث إلى الإجابة عن التساؤل عن سر تأخر التسويق في هذا القطاع المهم من الاقتصاد، وهذا ما سيسمح باستعراض صعوبات وقيود تسويق الخدمات العمومية للبريد والإتصالات النابغة من اعتبارين:

- اعتبـــار أول مرتبط بخصائص الخدمات نفسها (المختلفة تماما عن خصائص المنتوجات).
- اعتبـــار ثاني مرتبط بخصوصه تسيير القطاع العمومي (المختلف عن نظام تسيير أي مؤسسة أخرى).

إذن استعراض كل هذه الجوانب في هذا الفصل سيتم بالتطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحـــث الأول:** فهم قطاع الخدمات العمومية.
- **المبحـــث الثانـــي:** فهم تسويق الخدمات العمومية.

المبحث الأول: فهم قطاع الخدمات العمومية

سيتم فهم قطاع الخدمات العمومية من خلال تحديد وتحليل وفهم قطاع الخدمات بالتطرق إلى ثلاث عناصر أساسية:

- نظريات تعريف الخدمات.
- نظريات نمو والدور الاقتصادي الخدمات.
- المحيط الديناميكي للخدمات.

إضافة إلى محاولة تحليل وفهم قطاع الخدمات العمومية بصفة عامة، والقطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر بصفة خاصة.

المطلب (1): فهم قطاع الخدمات:

فهم قطاع الخدمات يتوقف على فهم:

1- نظريات تعريف الخدمات.

2- نظريات نمو والدور الاقتصادي للخدمات.

3- ديناميكية محيط الخدمات.

1- نظريات تعريف الخدمات:

عند إلقاء نظرة على واقع الخدمات أول ما يجلب الانتباه هو أنه رغم أهمية هذا القطاع، إلا أنه من القطاعات السيئة التعريف، ويرجع ذلك إلى عاملين اثنين [(1)]:

- قلة الدراسات المخصصة لهذا القطاع.
- صعوبة تحديد الحدود والفواصل بين هذا القطاع والقطاع الإنتاجي.

[(1)] : (Une nouvelle approche du management) « le temps des services » James Tiboul, page 07, 2002, Quatrième édition, éditions d'organisation Paris.

وإن تحديد تعريف دقيق للخدمات يعرض العديد من الإيجابيات، ومن أهمها استحالة تحليل هذا القطاع والاستفادة منه دون تحديد حدوده.

فما المقصود إذن بمصطلح " الخدمات"؟

وهل تعريف الخدمات بسيط بساطة التعريف الذي قدمته المجلة الاقتصادية الإنجليزية "The economist" والذي مفاده "أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا تستطيع إسقاطه على أرجلنا"[1]

إن التعريف ليس بهذه البساطة، وهو موضوع العديد من النظريات ومن أهمها[2]:

1- نظرية القطاع الثالث (Théorie du secteur tertiaire).

2- تصنيف براونينغ – سانقلمان (classification Browning-Singleman).

3- النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية(Les services purs la demarche déductive).

4- نظرية تعميم الخدمة (كل العالم في الخدمات) (La servicilisation).

1-1 نظرية القطاع الثالث (Théorie du secteur tertiaire):

تعتمد منهجية هذه الطريقة في مرحلة أولى على عزل كل الوظائف والنشاطات التي لا يمكن أن تكون خدمات. ثم في مرحلة ثانية تحليل وملاحظة وفحص النشاطات المتبقية لغرض استنتاج النقاط المشتركة.

أدت هذه الطريقة إلى تصنيف ثلاثي للقطاعات الاقتصادية، وفي هذا المفهوم التقليدي تم تصنيف الخدمات ضمن القطاع الثالث (Secteur tertiaire) واعتبر القطاع الفلاحي القطاع الأولي (Secteur primaire) والقطاع المنجمي والصناعي قطاعا ثانيا (Secteur Secondaire) .

وبهذا التصنيف أصبح قطاع الخدمات يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتوجا ماديا ولا منشآت ولا فلاحة.

---

[1] - [2]: James Téboul، نفس المرجع السابق، الصفحة 07.

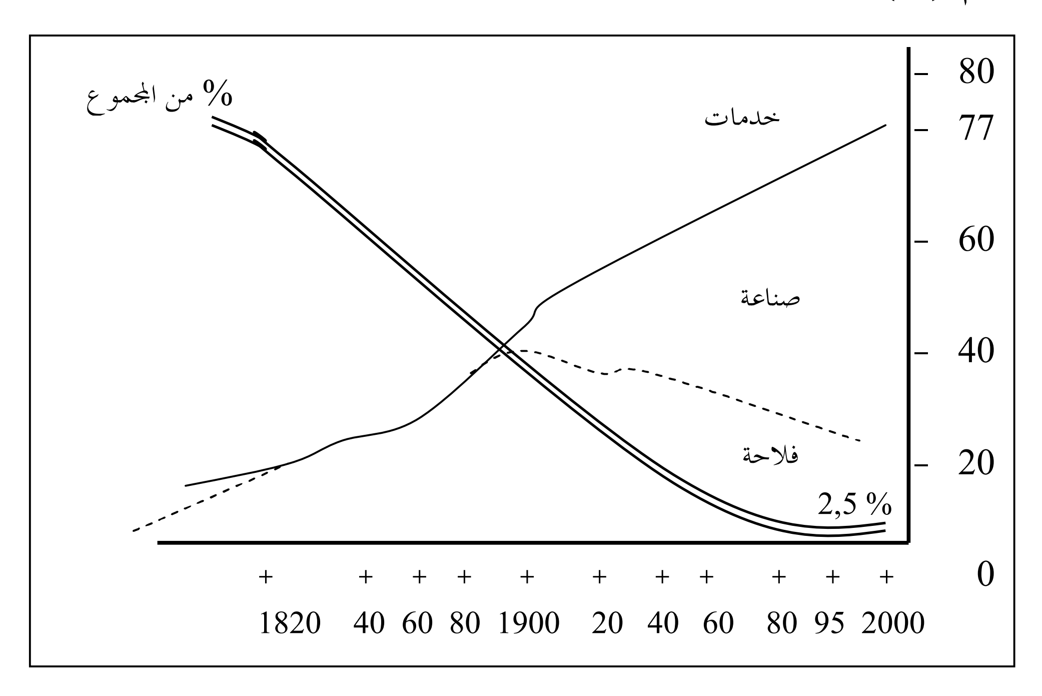
ومن خلال هذا التصنيف تم استنتاج أن ما يميز الخدمات هو آنية الإنتاج والاستهلاك. وهذه الخاصية تمنح للخدمة صفة اللاملموسة التي أشار إليها الاقتصادي آدم سميث في القرن الثامن عشر، حيث اعتبر أن الخدمة تالفة في لحظة إنتاجها.

وحسب هذا النمـوذج الثلاثي للقطاعات، فإن التنمية الاقتصادية تستجيب إلى القانون التالي:

- فـي البداية القطاع الفلاحي هو الذي يسيطر على الإنتاج وعلى التبادل، وبسبب ضعف إنتاجيته فإنه يشغل أغلب السكان في المجتمع.
- ثـم في مرحلة ثانية يتقوى القطاع الصناعي بسرعة كبيرة ويحسن إنتاجيته مستفيدا كثيرا من اقتصاديات الحجم (Les économies d'échelle).
- تطـور القطاع الصناعي يؤدي بالتوازي إلى تطوير القطاع الخدمي الذي يستخدم بكثرة اليد العاملة. توسع هذا القطاع بسرعة كبيرة إلى أن أصبح أهم قطاع من بين الثلاثة.

وهذا ما تظهره الإحصائيات التالية:

الشكـل رقـم (01): نسـب التشغيل حسـب القطاعات بالولايـات المتحدة الأمريكيـة

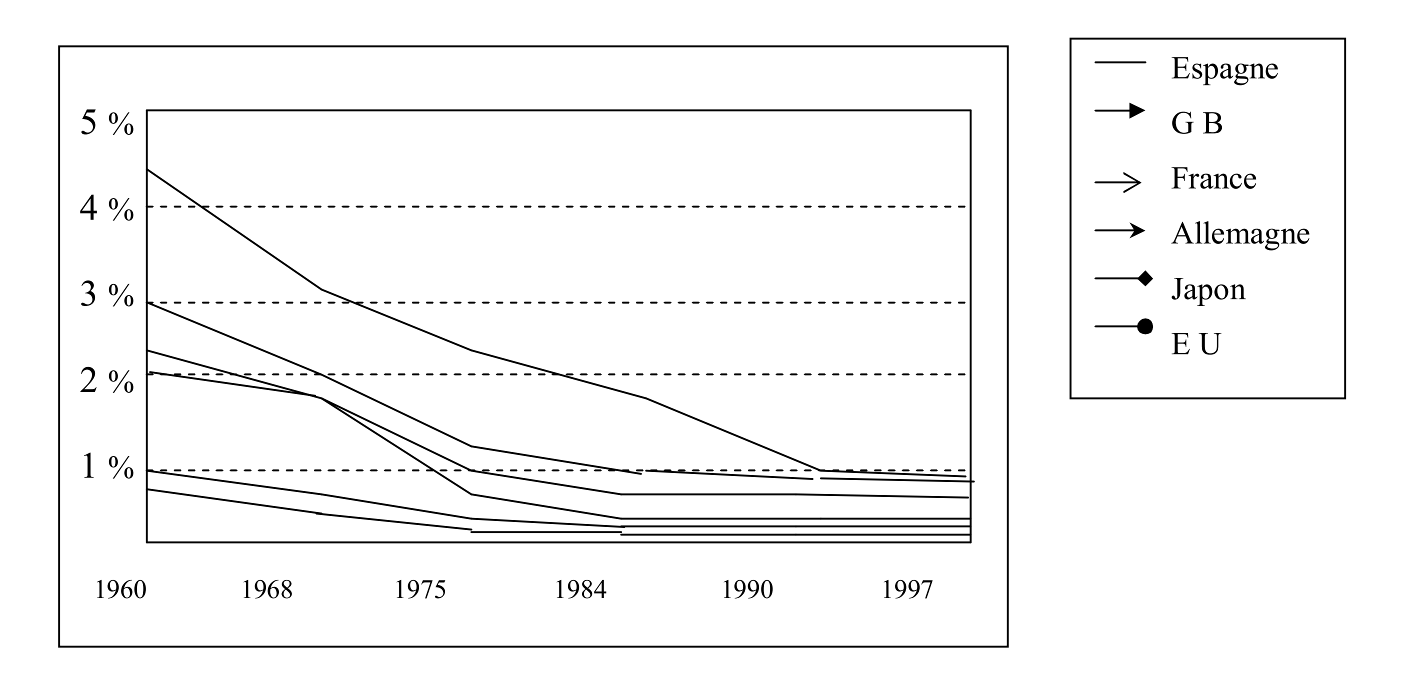


Sources : A partir des données provenant du département Américain du commerce, OCDE, Monthly Labor Review, Nov 1989.

أهم ما يمكن استنتاجه من هذا الشكل هو أن المرور من القطاع الفلاحي ثم القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي هو أهم تغيير مس هذا القرن.

حيث أنه فقط بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية أصبحت الخدمات تشغل أكثر من 77% من السكان النشيطين ولن يبقى للقطاع الفلاحي سوى 2.5%.

الشكـــل رقـــم (02): تطـــور نســـب التشغيـــل بالقطـــاع الفلاحـــي

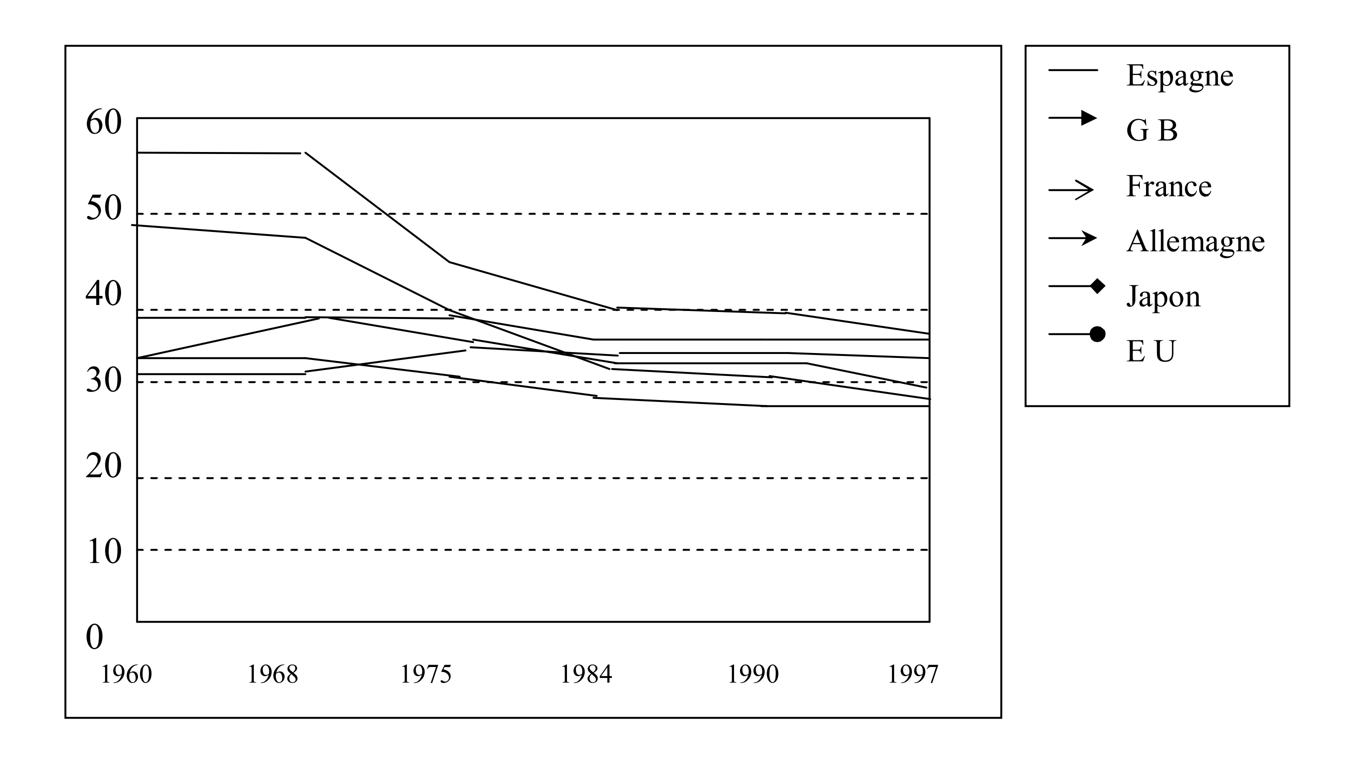


Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

يظهر الشكل رقم (02) التراجع المذهل في نسب التشغيل المسجلة في القطاع الفلاحي (القطاع الذي كان يعتبر أوليا). حيث تشير الإحصائيات فيه أنه في بداية القرن كان أكثر من 70 % من الطبقة النشيطة في اليابان يشتغل في الفلاحة 42 %، في الولايات المتحدة الأمريكية، 20 % في بريطانيا العظمى و40 % في إسبانيا.

أما في سنة 1997 (نهاية القرن) أصبحت الأرقام تشير إلى 5,3 % لليابان، 2,7 % للولايات المتحدة الأمريكية، 1,8 % لبريطانيا العظمى، 8,4 % لإسبانيا.

الشكل رقم (03): تطور نسب التشغيل بالقطاع الصناعي



Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

يظهر الشكل (03) أنه خلال الثلاثين سنة الأخيرة ثم تسجيل نفس الانخفاض في نسب التشغيل في القطاع الصناعي لكن بوتيرة غير خطية وبأقل سرعة، وبنسب مختلفة من دولة إلى أخرى:

فمثلا في بريطانيا ما بين سنة 1960 وسنة 1997 ثم انخفاض نسب التشغيل في القطاع الصناعي بـــ 20 %.

أما إسبانيا وفرنسا فقد حققا ارتفاع بسيط بين سنتي 1960 و1970، ليبدأ الانخفاض بعد ذلك بنسب أقل حدة من بريطانيا وأمريكا، وذلك بسبب التصنيع المتأخر في هذه الدول.

أما اليابان فقد عرف نوعا من الاستقرار مقارنة بهذه الدول، حيث أنه مابين سنة 1960 و1997 لم تسجل نسب الانخفاض سوى بـــ 0,2 % وذلك بسبب التطور الصناعي المتأخر لهذا البلد.



الشكـــل رقـــم (04): تطـــور نســـب التشغيـــل بالقطـــاع الخدمـــي

Espagne
G B
France
Allemagne
Japon
E U

80
70
60
50
40
30
20
10
0

1960 1968 1975 1984 1990 1997

Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

حسب العديد من الاقتصاديين وحسب الإحصائيات السابقة فإن القطاعين الفلاحي والصناعي قد عرفا نفس المصير. وتشير التوقعات إلى أنه خلال الثلاثين سنة المقبلة ستنخفض نسب التشغيل الصناعي بـــ 10 % أقل مما هي عليه الآن في أغلب الدول الصناعية. وسيتم تضييع نسب سريعة أخرى للتشغيل في دول التصنيع فيها في أوج مستواه.

تضييع هذه النسب في القطاعين الفلاحي والصناعي كان لصالح قطاع الخدمات الـــذي حولت إليه نسب التشغيل كلها. هذه الحقيقة يظهرها الشكل رقم (04) بكـــل وضوح، حيث سجلت أرقام قياسية في أغلب الدول الصناعية الكبرى، وبالخصوص ألمانيـــا بـــ + 35,5 % واليابان بـــ + 33,1 %.

ويرجع المختصون أسباب هذا التغير إلى ما يلي:

تعيش كل المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة في محيط تنافسي صعب وخطير. هذا الوضع حتم خيارين:

- أتمتـــة الإنتاج لغرض تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية.
- التحـــول إلى دول العالم الثالث للاستفادة من التكاليف المنخفضة لليد العاملة والمواد الأولية.

أدى هذا السلوك إلى تخفيض نسب التشغيل في القطاع الصناعي لهذه الدول.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الأخرى التي بقيت اعتمدت على الخدمات لكسب ميزة تنافسية تعتمد عليها في صراع البقاء، وذلك بسبب تحكم كل المؤسسات الصناعية في تكنولوجيا الإنتاج والجودة.

أدى هذا الاتجاه بأسلوب غير مباشر إلى تدعيم نسب التشغيل في القطاع الخدمي لهذه الدول.

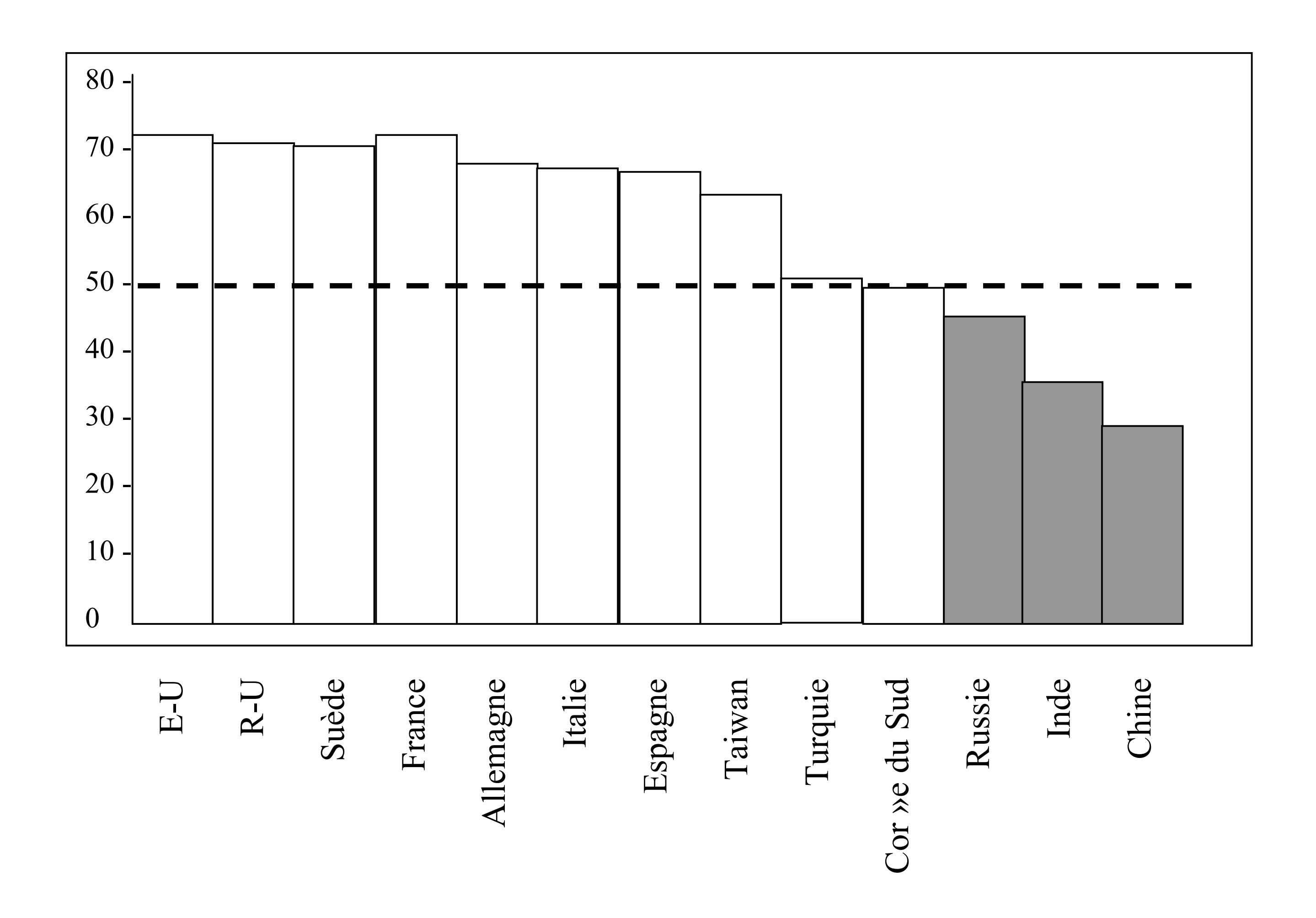
تدعمت هاته النسب أيضا لأسباب أخرى أهمها تحول استهلاك العائلات للخدمات بسبب ارتفاع مستوى الحياة في هذه الدول، وضعف إنتاجية الخدمات بسبب الاعتماد المفرط على اليد العاملة وصعوبة الأتمتة.

يعطي هذا التحليل نظرة عن أهمية وحجم قطاع الخدمات بالنسبة لاقتصاديات الدول الصناعية الكبرى. وقد تم اعتماد نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول كأساس لهذه الأهمية وهذا الحجم.

وتشير الإحصائيات إلى أن أكبر مساهمة للخدمات في الناتج الداخلي الخام حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تفوق 72 % ثم بريطانيا وسويسرا أو فرنسا بنسب متقاربة إلى 70 %.

أما الدول الأوروبية الأخرى كإيطاليا، ألمانيا وإسبانيا فإن نسبها تفوق 60 %. فقط دول روسيا، الهند والصين التي حصلت على نسب تقل عن 50 %. و الشكل رقم5 يظهر دلك بوضوح :

الشكــل رقــم (05): مساهمـــة الخدمـــات في الناتـــج الداخلـــي الخـــام (P.I.B) في الـــدول الصناعيـــة الكبـــرى سنـــة 1997.



Sources : Statistique historique, OCDE II U, 1977

تقييم النظرية:

إن تقييم نظرية القطاع الثالث يسمح باستنتاج ما يلي:

– إن التحليل الذي أفرزته يمنح نظرة عن أهمية ومقدار حجم قطاع الخدمات في الاقتصاد ككل. لكنه لا يمنح أي نظرة أو أهمية بخصوص أثر الخدمات على الاقتصاد، ويرجع ذلك إلى قلة الدراسات في هذا المجال، إضافة إلى النظرة السلبية لرواد هذه المدرسة في تعريفهم للخدمة حيث اعتبرها آدم سميث لا تخلق أي قيمة مضافة، وأنه لا يمكن تحويلها لشيء ملموس يباع بعد إنتاجه كخدمات رجال الكنيسة والأدباء والفنانين والأطباء...

– إن هذا التحليل قد تجاوزه الزمن والأحداث، فالإحصائيات التي تم تحليلها تشير كلها إلى تراجع نسب مساهمة الصناعة في التشغيل وفي الناتج الوطني الخام.

وما يزال هذا التراجع الذي سائدا في أغلب الدول الصناعية الكبرى بسبب اعتماد الأتمتة وتحسين الإنتاجية وإنشاء الفروع بكثرة في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة. وفي المقابل استفاد قطاع الخدمات من هذا التراجع لصالحه وأصبح قطاعا أوليا.

– بالنظر إلى المجتمع الاستهلاكي الحديث، تفقد النظرية الثلاثية القطاعات من أهميتها:

- فقطاع الخدمات أصبح متنوعا ضخما وواسعا جدا ورغم ذلك بقي غير معرف بدقة. فمؤسسات الخدمات اليوم تشمل شركات دولية كبيرة وضخمة (كشركات الطيران، البنوك، التأمينات، الاتصالات، السلاسل الفندقية ...)، ولذلك فالتعريف الذي اقترحته النظرية بقي ضيقا جدا ولا يسع قطاع الخدمات وشساعته.

ولذلك، فهل الاعتماد على منهجية للتصنيف الداخلي (أي داخل الخدمات نفسها) بإمكانه إبراز صورة واضحة عن الخدمات، والنجاح في تعريف هذا القطاع ؟

هذا ما اعتمدت عليه النظرية الموالية لـ Browning-Singlemann.

2-1 تصنيف براونينغ-سانقلمان (Classification Browning-Singlemann)

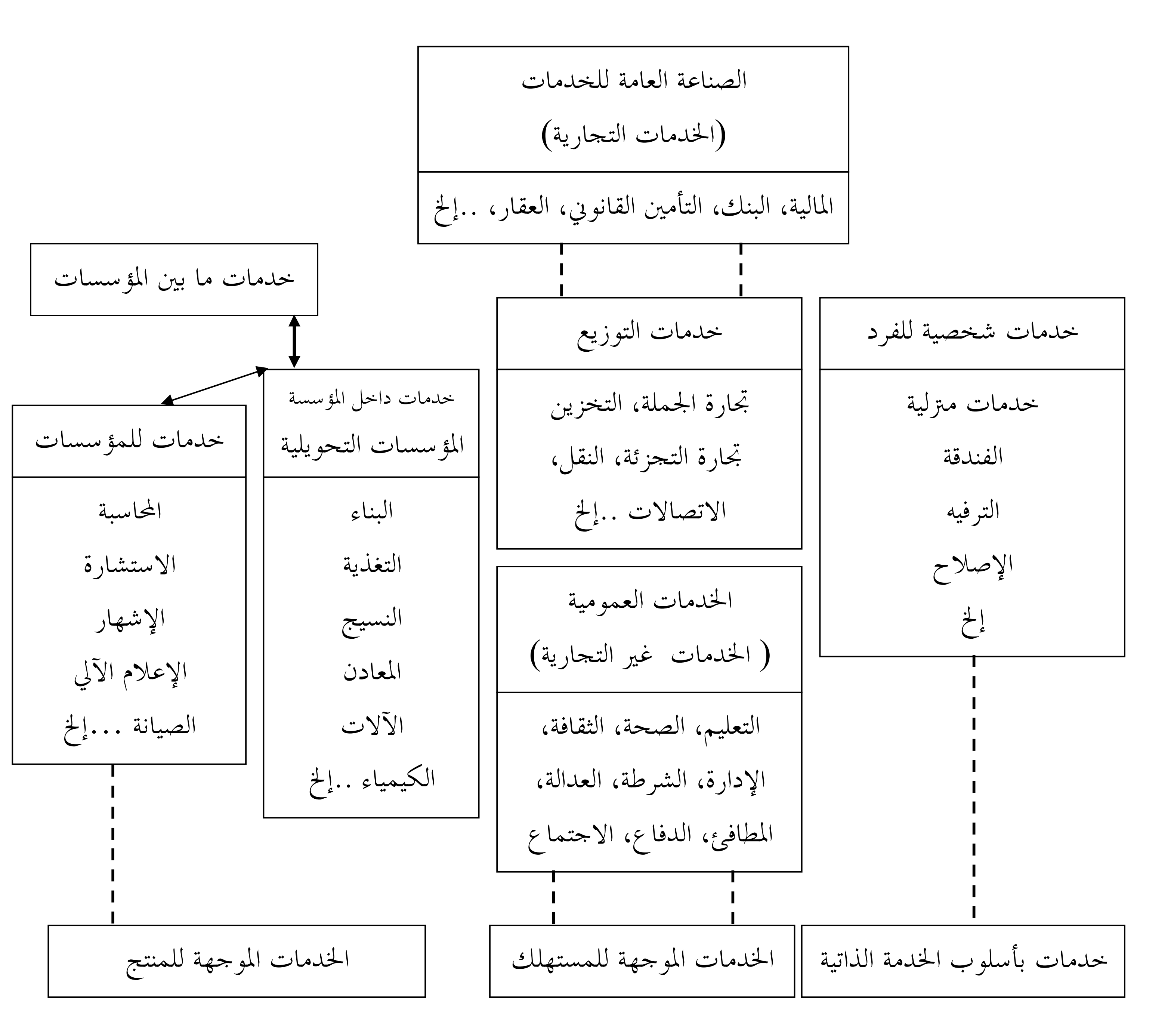
اعتمد هذا التصنيف في تقسيمه للقطاعات الاقتصادية إلى ستة(06) قطاعات مختلفة:

1- الصناعات الإستخراجية (الفلاحة، المناجم).
2- الصناعات التحويلية (البناء، الصناعات اليدوية، السلع الضرورية، الصناعات الغذائية ..).
3- التوزيع (تجارة الجملة والتجزئة، الاتصالات، التموين والنقل).
4- الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك، التأمين، العقار، الخدمات الموجهة للمؤسسات).
5- الخدمات الاجتماعية المستهلكين (الصحة، الاحتياط، الإدارة، إلخ...)
6- خدمات شخصية للأفراد (محلية، فندق، تصليح، صباغة، ترفيه، إلخ...)

وبارتكازه على هذا التصنيف قام Browning-Singlemann بعرض قطاع الخدمات عن طريق تقسيمه إلى ثلاث قطاعات (معروضة بالشكل رقم 06):

(أ)- الخدمات الموجهة للمنتج (Les services destines au producteur).
(ب)- الخدمات الموجهة للمستهلك (Les services destines au consommateur).
(جـ)- الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية (Les prestations en self-services).

(الشكـل رقـم (06) الخدمــات حســب براوينــغ-سانقلمــان



Source : James Tiboul, « le temps des services », (Une nouvelle approche du management), page 15. Edition d'organisations, Paris.

(أ)- الخدمات الموجهة للمنتج:

كانت المؤسسات على مر السنين دائما تحتاج إلى خدمات متأنية من مؤسسات أخرى. لكن في السنوات الأخيرة انتشرت هذه الظاهرة بكثرة، خصوصا عندما بدأت أغلب المؤسسات تستغني عن أداء العديد من الخدمات التي كانت تتكفل بتنفيذها ذاتيا وأصبحت تعتمد في ذلك على الغير (مؤسسات خدمية متخصصة) كالإعلام الآلي، الاستشارة القانونية الإشهار، الدراسات، النظافة، الأمن ... إلخ

ومن العوامل التي حفزت المؤسسات على هذا التحول، الرغبة في الاستفادة من التخصص لليد العاملة لتحسين نوعية وجودة الخدمة، إضافة إلى إمكانية تخفيض تكاليف الحصول على الخدمة بسبب قدرة المؤسسات المتخصصة في الخدمات من الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم بالنظر إلى إمكانيتها الإنتاجية الكبيرة، بخلاف المؤسسات الإنتاجية نفسها.

ولا تعني هذه الظاهرة خلق مناصب عمل جديدة، ولكنها تعبر عن تحويل مناصب عمل صناعية إلى مناصب لقطاع الخدمات.

(ب)-الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي:

وهي مجموع الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي لاستعماله الشخصي، سواء أكانت هذه الخدمات تجارية (بنك، تأمين ...) أو غير تجارية (صحة، تعليم ...) أو خدمات توزيع.

وعادة تتطلب مثل هذه الخدمات اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين مقدم الخدمة والمستهلك. ولذلك لا يمكن أن تكون موضع الإنتاج الضخم المبرمج، ولا يمكنها الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم (Les économies d'échelle).

(جـ)-الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية:

عندما يكون باستطاعة الفرد تأدية الخدمة المرغوبة بمفرده، ثم يلجأ إلى الغير في أدائها نتكلم عن الخدمة الذاتية (الترفيه، الفندقة، التصليح، التنظيف، المطاعم ...).

وعادة يتجه الفرد إلى استعمال الخدمة الذاتية للاستفادة من الجودة وتخفيض التكاليف، رغم أن معدلات تحسين الإنتاجية في هذه الخدمات بقيت جد محدودة.

تقييــم النــظريـــة:

يعرض هذا التصنيف الداخلي للخدمات العديد من النقائص والانتقادات أهمها[1]:

*** الطابــع الاصطناعـــي للتفريـــق بيـــن الخدمـــة والصناعـــة:**

الحدود التي وضعها هذا التصنيف للتفريق والفصل بين الصناعة والخدمة غير ملائمة وجد غامضة.

- غير ملائمة لأن القطاعين (الصناعي والخدمي) تعايشا باستمرار، ويعتمد كلاهما في تطوره على الآخر، فالصناعة الضخمة والمتطورة للسيارات والطائرات وإنجاز الطرق السريعة والمطارات ... أحدثا ثورة كبرى في قطاع خدمات النقل.

وبالمقابل أصبح عالم الصناعة اليوم ينشط في محيط تنافسي جد معقد، ولأجل امتلاك مزايا تنافسية لكسب السوق أصبحت الصناعة تعتمد أكثر فأكثر على الخدمات فمثلا تطور أجهزة الاتصالات الحديثة مرتبط بمدى أهمية وجدوى معالجة وتبادل المعلومات.

- غامضة وسطحية وغير واضحة لأن القطاعين متداخلين، فصانع المصاعد الكهربائية يقدم أيضا خدمات للصيانة، ورغم ذلك فمجمل نشاطه مصنف في الصناعة، ولما تعرض مؤسسة أخرى هذه الخدمات للصناعة تصنف ضمن خانة الخدمات.
- ومن جهة أخرى أصبحت غالبية المؤسسات الصناعية ترغب في توسيع خدمات منتوجاتها (جعل المنتوج أكثر خدمي)، فمثلا خدمات التمويل والتأمين هي من أهم منتوجات شركة Géneral Motors. وبالعكس تتجه المؤسسات الخدمية إلى محاولة تصنيع خدماتها، وأحد أمثلة ذلك سلسة مطاعم ماكدونالدز (Mc donald's) الشهيرة ومن هنا اعتبر تيودور ليفيت (Théodore Levitt) المنتوجات على أنها ا لماس للخدمات المقدمة، حيث منتوج السيارة يوفر خدمة نقل مناسبة، ومنتوج التلفزيون يسمح بترفيه مناسب.

[1] : James Tiboul, op cit P 19-20.

1-3 النظريــة الاستنباطيــة للخدمــات الصافيــة:

جاءت هذه النظرية بمحاولة جادة لتحديد مفهوم للخدمة ومفهوم المنتوج، ثم وفق ذلك القيام بتصنيف للخدمات. اعتمدت هذه النظرية المنهجية التالية:

أحسن أسلوب للفصل بين الخدمة والمنتوج هو تحديد الحدود المتعارضة القصوى بين المنتوج الخالص والخدمة الخالصة.

واعتمادا على ذلك ثم اعتماد عاملين للتفريق بين الاثنين:

1. الخدمـــة الصافية تتطلب اتصالا مباشرا، وتبادلا بين مقدم الخدمة والزبون. ويعتبر الزبون عنصرا من عناصر تقديم وإنتاج الخدمة. ويمكن أن يشارك في إنتاجها ويؤثر على نوعيتها وجودتها. في الصناعة لا مجال لهذا النوع من التداخل.
2. المنتـــوج عبارة عن مادة، جهاز شيء. أما الخدمة هي عبارة عن عرض فريد. ورغم أن اعتماد الخدمة في إنتاجها وفي عرضها على العديد من العناصر المادية إلا أن المهم هو أن ما يشترى ويباع هو الأداءات (La prestation) التي يقدمها طرف إلى الآخر.

ومن هنا جاء تعريف C.Gronroos كما يلي:

"الخدمة هي مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة، والهياكل الموارد البشرية، السلع والأساليب المهيئة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى"[(1)].

هذه العلاقة يمكن توضيحها بـــ "علبة سوداء" لها مدخل ومخرج.

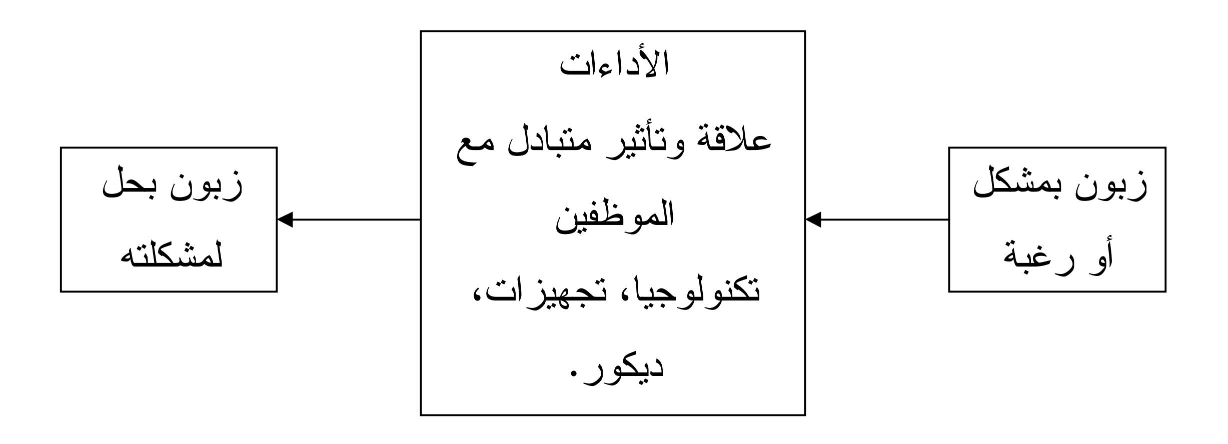
ما يدخل فيها هو الزبون برغبته ومشكلته، وما يخرج في أحسن الحالات هو نفس الزبون لكنه مشبع.

---

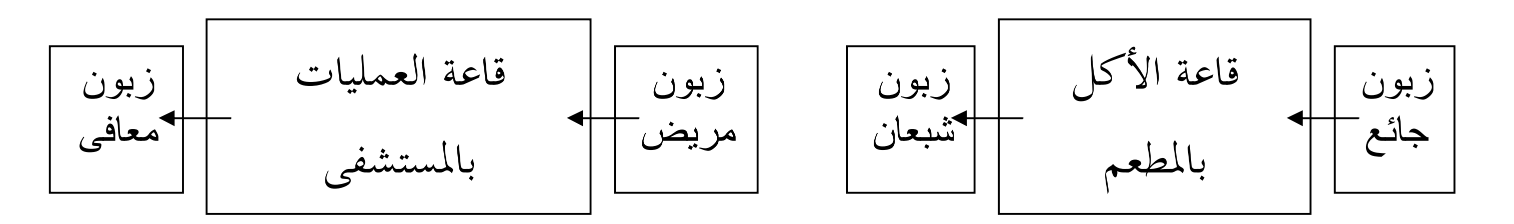
(1) : C.Grönroos, « service management and Marketing » (1990) d'après James Tiboul, « Le temps des services » op cit P22.

تتحقق الخدمة في الواجهة الأمامية (L'avant scène). ويتم عرضها بصفة غير مادية وغير ملموسة حتى وإن تطلب الأمر استخدام عناصر مادية ملموسة كالأجهزة والمعلومات. ويتم توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية:

الشكل رقم (07): الواجهة الأمامية للخدمة



الشكل رقم (08): مثال عن الواجهة الأمامية للخدمة عن مطعم ومستشفى

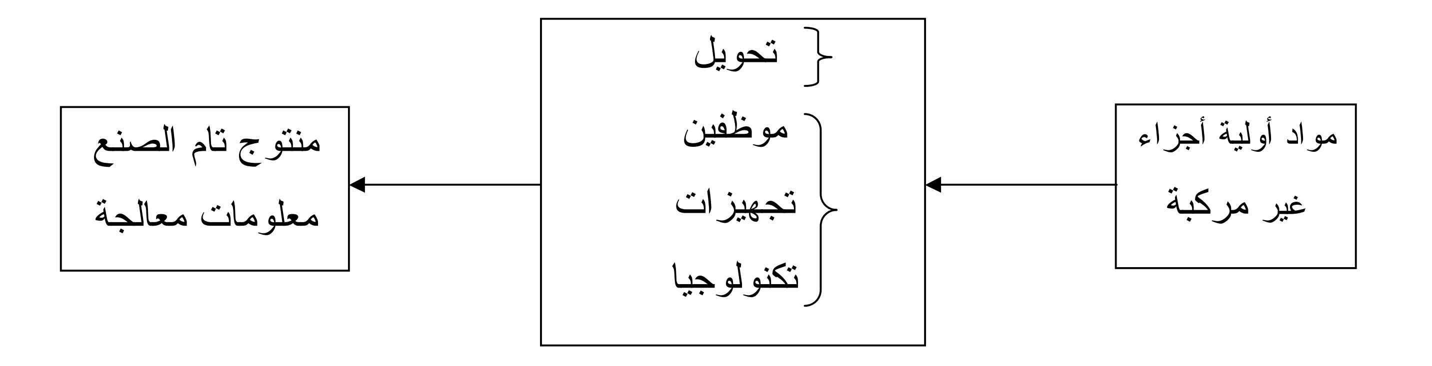


Source : James Téboul, « Le temps des services », édition d'organisation, Paris, quatrième édition, 2002 P 22.

أما في المجال الصناعي فإن العلبة السوداء ترمز لتحويل المادة الأولية أو المعلومة إلى منتوج نهائي. تؤدى هاته المهام بالمصنع أي في "الواجهة الخلفية" (L'arrière scène)، وبدون حضور الزبون.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكــل رقــم (09): الواجهــة الخلفيــة فــي الصناعــة



Source : James Téboul, « Le temps des services », op cit P 22.

تقييــم النظريــة:

إن التصنيف الذي جاءت به النظرية للخدمة الخالصة والمنتوج الخالص يعد صحيحا ومنطقيا من الناحية النظرية فقط، لكن من الناحية الواقعية يمكن مواجهة العديد من التداخلات. فالأساس المرتكز عليه في التفريق بين القطاعين لتحديد كون النشاط خدمي أم إنتاجي يعتمد على كون واجهة الإنتاج أمامية أم خلفية. ولم تتعرض النظرية للنشاطات التي يتطلب تأديتها إنجاز مهام تتقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية معا. هذه الفكرة طورت من طرف Theodore Levitt [(1)]وهي موضوع نظرية تعميم الخدمة.

(1) : James Teboul, Le Temps des services, op cit P23.

4-1 نظريـــة تعميـــم الخدمـــة (كل العالم في الخدمات) "La Servicilisation":

حسب هذه النظرية كل أسلوب إنتاج صناعي أو خدمي يتطلب نشاطات ومهام تتقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية. فلا يوجد دائما صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتوج. طورت هذه الفكرة حسب T.Levitt سنة 1972 كما يلي:

" لا توجد صناعة الخدمة. يوجد فقط صناعة يكون فيها بعد الخدمات أقل او أكثر أهمية. فكل العالم في الخدمات"[(1)].

ولم يتوقف T.Levitt عند هذا الحد، بل ذهب لأبعد من ذلك حينما أكد على أننا كلنا في الخدمات، وسنصبح أكثر في الخدمات في المستقبل القريب، لأننا نعيش في مجتمع خدمي يتطور في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة القوية والزيادة المستمرة لمتطلبات وشروط المستهلكين مع ارتفاع مستوى الحياة. ولذلك سيحتاج كل شيء للخدمات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذه النظرية لا تعترف بالخدمة الصافية المطلقة. وترفض وجهة نظر النظرية السابقة بخصوص الواجهة الأمامية للخدمة والواجهة الخلفية للصناعة. إذ تؤكد على أن كل نشاط أو إنتاج خدمي يتطلب مهاما تتقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية. فمثلا ينحصر نشاط المطعم في عنصرين: قاعة الأكل والمطبخ. قاعة الأكل هي الواجهة الأمامية للمطعم، وهي بالتالي منطقة الخدمة لأنها موجهة نحو الزبون وتتطلب اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين البائع والمشتري. أما المطبخ فهو الواجهة الخلفية للمطعم، وهو بالتالي منطقة المنتوج لأنه موجه نحو الإنتاج ويتم في معزل عن حضور الزبون ولا يتطلب اتصالا مباشرا ولا علاقة تبادلية معه، ويتلخص نشاطه في تحويل مادي (تحويل المادة الأولية إلى منتوج).

وبنفس المنطق يتم تحليل كل الأنشطة الخدمية الأخرى:

- ففـــي البنك مثلا: في مصلحة الشبابيك يجيب الموظف عن الاستعلامات ويؤدي تحويلات مالية ووظائف أخرى، ويكون له اتصال مباشر بالزبائن وتأثير متبادل معهم. ولذلك يصنف نشاطه ضمن الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة). أما عندما يؤدي البنك

(1) : James Tiboul, Le Temps des services, op cit P23.

بعض الخدمات بصفة غير مباشرة وغير آنية كتحويل طلب الزبون إلى وثيقة مكتوبة أو ملف في الإعلام الآلي، أي إلى الواجهة الخلفية (منطقة المصنع).

- وفـــي مجال النقل الجوي، في الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة) يسافر الزبون داخل وسيلة الإنتاج (الطائرة)، ويستهلك السفر في نفس الفترة التي تنتج فيها شركة الطيران المنتوج. ولذلك فلا وجود لأي تفاوت بين الإنتاج والاستهلاك.

أما في الواجهة الخلفية (منطقة المصنع) يشارك المسافر في أجزاء من عملية الإنتاج كزيارة وكالة السفر، الحجز، إجراءات الركوب، الأمتعة ... إلخ.

2- نظريـــات النمـــو والـــدور الاقتصــــادي للخدمـــات:

مثلما كان هناك اختلاف في تعريف الخدمات، فإن هناك اختلافا وتعارضا كبيرا حول المكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد، وحول آثار وآفاق هذا النمو، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو.

وفيما يلي يتم التعرض لأهم النظريات وأهم المدارس التي تناولت هذا الموضوع. وسنخص بالتحليل "التيار ما بعد الصناعي" (Post-industriel) و"التيار الصناعي الجديد" (Néo-industriel)، ثم بعد ذلك "نظرية الصناعيين الجدد حول الخدمة الحرة".

(L'économie du Self-Service) وأخيرا "نظرية التكامل (théorie de complémentaire).

2-1 نظريـــة المجتمـــع مـــا بعـــد الصنـاعـــي لـــ "Danniel Bell " (*):

تعتبر هذه النظرية أن نمو الخدمات أهم ظاهرة في التاريخ الاقتصادي الحديث، واعتمد صاحب النظرية (D.Bell) على أعمال العديد من الاقتصاديين (fuchs, clark, engel, Baumdl) وارتكز في تحليله وبرهنته على نمو قطاع الخدمات وعلى المكانة البارزة المخصصة له في الاقتصاد على جانبين:

(*): ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات من القرن العشرين، ورغم قدمها نسبيا لا تزال أهم مبادئها وأفكارها صالحة ومعتمدة لحد الآن.

- جانـــب الاستهلاك النهائي.
- وجانـــب الإنتاج.

* **فمـــن جانـــب الاستهـــلاك النهائـــي:** يعتبر قانون Engel أنه في وضعية تطور القدرة الشرائية للسكان فإن الطلب ينتقل بالتوالي من السلع الضرورية (Les biens primaires) (أي الاستجابة لرغبات الحاجات الأساسية)، إلى السلع الثانوية (Les biens secondaires) (أي الاستجابة لرغبات الاستهلاك الضخم المعتمد على الصناعة كالسكن التجهيز المنزلـــي، السيارات ...) وأخيرا إلى السلع العليا (Les biens supérieurs) (والتي تتشكل في غالبيتها من الخدمات).

واعتمادا على هذه النظرية استنتج Bell أن التطور الاقتصادي يتسبب في جعل الطلب النهائي خدمي.

* **ومـــن جانـــب الإنتـــاج:** اعتمد "Bell" على العديد من النظريات الاقتصادية التي تؤكد على أن ريتم ومستوى تطور ونمو إنتاجية العمل هو في متوسطه أسرع في مجال الصناعة من مجال الخدمات.

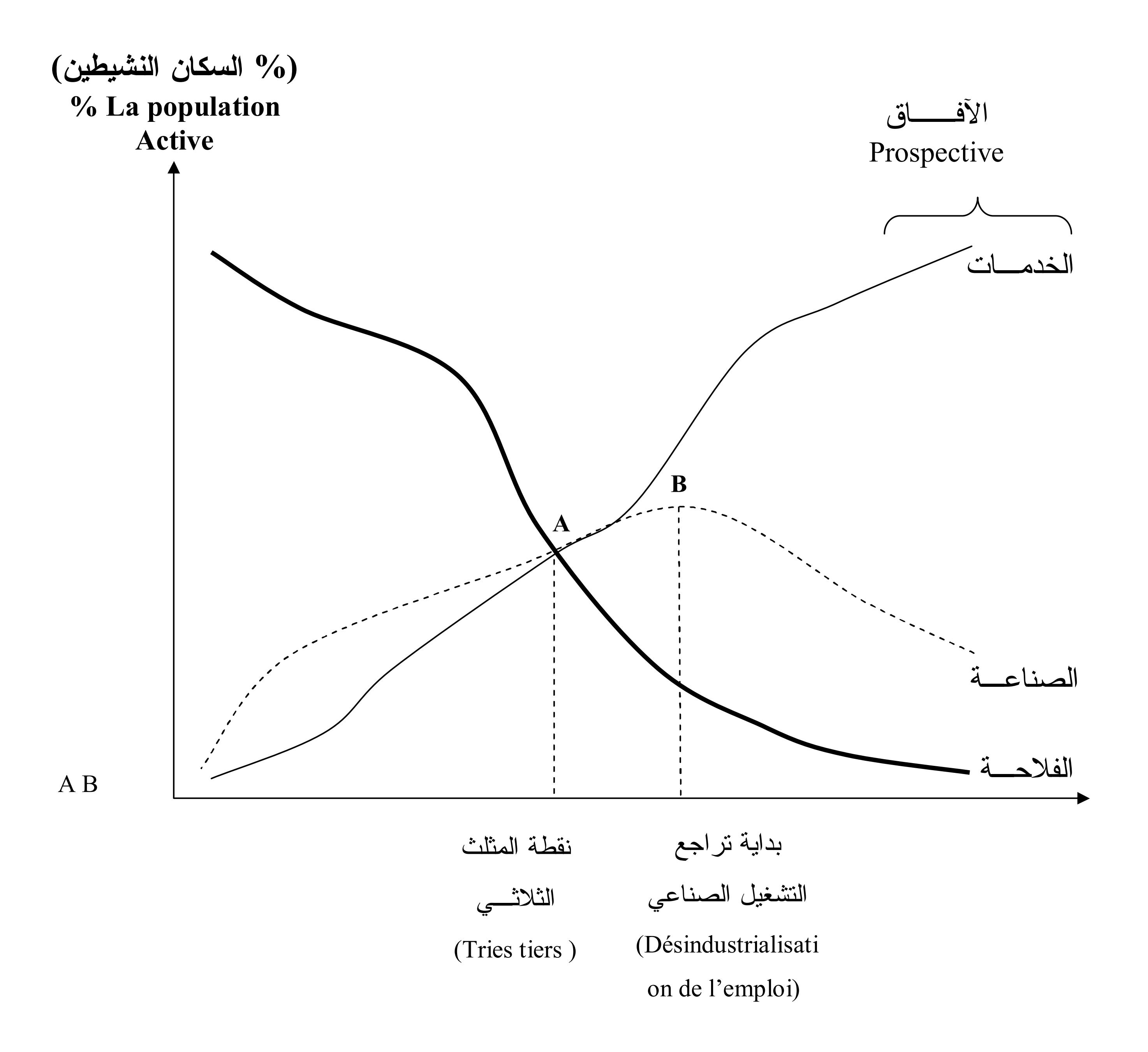
واعتمادا على ذلك استنتج "Bell" أنه حتى في حالة النمو المتوازي والمتساوي للطلب بين السلع والخدمات، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تطور ونمو التوظيف (التشغيل) في مجال الخدمات بصورة أكبر وأسرع من التشغيل في مجال الصناعة.

وكخلاصة لنظرية "Bell" يمكن استنتاج ما يلي:

- أنـــه من ناحية قانون الاستهلاك توصل إلى أن الطلب على الخدمات هو الذي سيتدعم أكثر مقارنة بالصناعة. وبالتالي فإن التشغيل في قطاع الخدمات هو الذي سينمو أكثر.
- ومـــن ناحية قانون الإنتاجية استنتج أن الإنتاجية في مجال الخدمات ضعيفة مقارنة بالصناعة بالنظر إلى صعوبة الأتمتة في هذا القطاع واعتماده على الأيدي العاملـــة، وبالتالي سيتراجع التشغيل في القطاع الصناعي ويتدعم في قطاع الخدمات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكـــل رقـــم (10): تطـــور نســـب التشغيـــل حســـب القطاعـــات الاقتصاديـــة



Source : J. et J. Fourastié (1989), Softnomics center (1985).

من خلال الشكل يمكن استنتاج ما يلي:

– تتبع كل اقتصاديات الدول مسار هذا الشكل، لكن بشيء من التقدم أو التأخر في محور الزمن.

- ظل نمو قطاعي الصناعة والخدمات متوازنا خلال المرحلة الأولى للشكل (إلى حد النقطةA).
- عند نقطة A تتوزع نسبة السكان النشيطين بالتساوي بين القطاعات الثلاثة (خدمات، صناعة، فلاحة).
- بعد النقطة A تتجه نسبة السكان النشطين نحو الخدمات وتتراجع عن الصناعة.
- ظل هذا الشكل لفترة طويلة ينطبق على المعطيات الاقتصادية للعديد من الدول، لكن بشيء من التقدم أو التأخر في محور الزمن، والجدول التالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (01): تطور نسبة السكان النشيطين للدول الصناعية عبر محور الزمن

الدول	زمن النقطة A	زمن النقطة B
فرنسا	1935	1973
بريطانيا العظمى	1810	1950
الولايات المتحدة الأمريكية	1910	1955
اليابان	1950	1980

يمكن استنتاج من الجدول أعلاه التطور المبكر لبريطانيا العظمى والمتأخر لليابان، وذلك يعود بالأساس إلى الثورة الصناعية المبكرة لبريطانيا وإلى التطور الصناعي المتأخر لليابان. ولذلك يصعب تطبيق معطيات ونتائج هذا الشكل على الدول السائرة في طريق النمو ودول العالم الثالث بالنظر إلى غياب ثورة صناعية حقيقية لهذه الدول وتباطئ مسيرتها نحو الاتجاه الخدمي.

وبالنسبة للخدمات نفسها فلقد وضع Bell تسلسل هرمي للطلب عليها خلال مراحل التطور الاقتصادي المختلفة:

- ففـي البداية يتطور الطلب على الخدمات الملازمة للتطور الصناعي للقرنين التاسع عشر والعشرين (كقطاعات النقل، الماء، الكهرباء، الغاز...).
- ثـم بعد ذلك يتجه الطلب بقوة نحو الخدمات الملازمة لتطور الاستهلاك الجماعي للتجهيز العائلي (خدمات التأمين، البنوك، التأمين، العقارات...) .
- ثـم بعد ذلك يبدأ قطاع الخدمات في الانتشار في مجال الطلب على الخدمات الشخصية المرتبطة بالترقية، الثقافة، العروض ...
- وفـي الأخير يتجه الطلب نحو الخدمات ذات الطابع الجماعي للتكوين والراحة (كالصحة والتعليم، المحيط، الخدمات العمومية والإدارية ...).

بعد هذا التحليل يعتبر Bell أنه حسب المعطيات الاقتصادية فإن النوعين الأخيرين من الخدمات هما اللذان يتمتعان بأقل وأضعف ربح في مجال الإنتاجية، وهذا ما يؤهلهما لأن يكسبا أكبر مكانة في التشغيل. وتأكد Bell من ذلك من خلال إحصائيات التشغيل الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية للفترة الممتدة ما بين 1960-1975 في مجالي الصحة والتعليم، حيث بلغت نسب النمو 70 % و57 % على التوالي، في حين لم تنم نسبة الطبقة الشغيلة من السكان إلا بنسبة 33 % فقط.

وهذا ما يفسر الانتشار الواسع في الآونة الأخيرة لأصحاب الشهادات الذين يشغلون المناصب العليا الخدمات (قطاعات الصحة، التعليم، الثقافة والإعلام ... خدمات المؤسسات ...) وذلك على حساب طبقة العمال الشغيلين.

التحليل والنتائج التي توصل إليها Bell أكدها العديد من الاختصاصيين الآخرين ومن أهمهم William Baumol سنة 1976 عبر تحليل اقتصادي كلي بسيط ومنطقي، مازال كمرجع لحد الآن، مفاده ما يلي[1]:

---

[1] : C. Lovelock, J. Wirtz, D. Lapert, « Marketing des services » pearson éducation, France 5ème éditions, 2004.

.أن الاقتصاد ينقسم إلى قطاعين:

- قطاع متنامي، تسمح عملية إدماج التكنولوجيات الحديثة فيه بتحقيق الأرباح فيما يتعلق بإنتاجية العمل.
- قطاع غير متنامي مشبع، يكون فيه العمل المبذول هو أساس الإخراج النهائي، وهي الحالة التي تنطبق على أغلب الخدمات، حيث تكون الإنتاجية شبه متوقفة.

بعد ذلك يفترض Baumol أن الأجر الساعي للعمل في القطاعين لا تختلف كثيرا نتيجة للتعميم في المجتمع (وذلك رغم مسايرة نمو معدل الأجر لمعدل نمو الإنتاجية المتنامي في هذا القطاع. وعدم مسايرة ذلك في القطاع غير المتنامي "الخدمي" بسبب تطور معدل الأجر وثبات معدل الإنتاجية).

وبافتراض أن تكاليف الإنتاج هي فقط تكاليف الموظفين، استنتج Baumol ما يلي:

- أن أسعار السلع الصناعية للوحدة تبقى ثابتة بسبب التناسب بين معدلي زيادة، الأجر ونمو الإنتاجية في حين تتزايد أسعار الخدمات بسبب زيادة معدلات الأجور دون نمو معدلات الإنتاجية.
- أن الطلب على الخدمات هو في عمومه غير مرن للسعر، ولذلك تنمو الخدمات مع تنامي مستوى الحياة حتى مع الزيادة النسبية للأسعار.
- كل طلب على شكل من أشكال الخدمات الذي لا تنطبق عليه خاصية عدم المرونة للسعر، فإن هذا النوع من الخدمات سيؤول إلى الزوال، إلا إذا تدخل شكل من أشكال الدعم لتذليل الفارق.

2-2 نظرية التيار الصناعي الجديد للاقتصاد الكلي:

هذه النظرية مستنبطة من المفاهيم الكلاسيكية الماركسية. وليس لها نفس منطق وعلمية النظرية السابقة لـ Bell إنها تحاول بحث الدور الاقتصادي للخدمات. وعكس النظرية السابقة تحاول هذه النظرية إظهار أهمية ودور القطاع الصناعي في الاقتصاد وإبراز عدم إنتاجية وأهمية الخدمات.

ومفاد ذلك ما يلي:

- إن الخدمات غير منتجة لأنها لا تخلق الثروة، وأنها شر لابد منه.

وترجع الأزمة الاقتصادية للدول المتقدمة (خلال سنوات السبعينات) في جزء كبير منها إلى ارتفاع تكاليف النشاطات الخدمية.

ويجد المعارضون للدور الاقتصادي للخدمات في المجتمع، مصادر أفكارهم في أشهر الكتابات للاقتصاد السياسي وخصوصا في كتاب "ثروة الأمم" لآدم سميث سنة 1776.

حيث يعتبر آدم سميث أن النشاطات الخدمية غير منتجة لأنها تتلف بمجرد إنتاجها (ليست كالمنتوج المادي الذي هو نتيجة جهد العامل على المادة). فالخدمة لا تترك وراءها أي علامة أو أثر أو قيمة. وحسبه فإن ملموسية المنتوج مرتبطة تماما بفكرة إنتاج الثروة.

ولم يأت تركيز آدم سميث على سلبية الخدمية صدفة، بل جاء وصفا لما كان يضمّه المجتمع آنذاك من خدمات لا تتناسب مع الخدمات العصرية الحديثة كالخدمات البنكية، التأمين، التجارة، الاستشارة، الفندقة .. إلخ.

لقد كان الأمر يتعلق بموظفي الدولة، العسكريين، الفنانين ... إلخ.

هذا التفريق بين العمل المنتج وغير المنتج الذي جاء به آدم سميث، استعمله أيضا كارل ماركس في نظرية القيمة والتراكم وذلك في كتابه "رأس المال" حيث اعتبر أن الخدمات غير منتجة للقيمة الزائدة، وحتى إن كانت بعض الخدمات تنتج أرباحا فإن ذلك حسب ماركس لن يتحقق سوى بفضل فائض الإنتاج المادي.

لكن في منتصف القرن العشرين استخدم الاقتصاديون معيار المنفعة وإشباع الرغبات كمعيار لإنتاج القيمة. وأصبح بالإمكان اعتبار كل النشاطات الاقتصادية منتجة.

ورغم ذلك اعتبر الماركسيون أن الخدمات بسبب إنتاجيتها الضعيفة هي السبب لبطئ النمو الاقتصادي وأن أزمة سنوات السبعينات ترجع إلى ذلك، واعتبروا قطاع الخدمات هو قطاع الأجور الضعيفة والقوانين الجائرة.

2-3 نظريـــة الصناعيين الجدد حول الخدمة الحرة (l'économie du Self-service):

تتعارض هذه النظرية مع النظرية الأولى لـــ (Daniel Bell) لكنها أكثر منطقيـــة من النظريات الماركسية أصحاب هذه النظرية كل من Jonathan Gershuny (1978)، Iam (1983)

Miles. أساسها مستنبط من اقتصاديات الوحدة للمستهلك (أعمال (Linder Lancaster Becker) ومضمونها ما يلي:

- أمــام المستهلك حرية الاختيار بين شراء سلعة أو شراء خدمة للحصول على الاشباع.
- الانتقــاد الرئيسي الموجه من طرف أصحاب هذه النظرية لــ Bell هو:

- إن تحليل طلب المستهلكين للمنتوجات والخدمات لا يجب أن يرتكز على عائلات من السلع أو من الخدمات، وإنما على عائلات من الإشباعات للرغبات أو للوظائف.
- أي بمعنى أن المستهلك لا يشتري سلعة أو خدمة لذاتها، وإنما لرغبة يشعر بها. فمثلا عندما يحس برغبة الانتقال من مكان إلى آخر فإن إشباع هذه الرغبة يتم عن طريقين:

- إمــا عن طريق شراء خدمة النقل (طاكسي، طائرة، حافلة ...) عارض الخدمة يتولى الأمر.
- إمــا عن طريق شراء منتوج (سيارة شخصية مثلا) وعندها يتم إشباع رغبة التنقل عن طريق منتوج مادي لا خدمة.
- وبنفــس الأسلوب يجب تحليل الطلب النهائي للسلع والخدمات الأخرى، حيث تجري المفاضلة بين شراء منتوج أو شراء خدمة للحصول على الإشباع، وذلك تحت قيود الدخل والوقت المتاحين. والأمثلة على هذه المفاضلة كثيرة وفي كل مجال:

وجبة غذاء في البيت مقابل وجبة بالمطعم، غسل الملابس بالبيت مقابل غسلها عند المحلات، غسل الأواني وتوضيب البيت مقابل كراء خدمات عاملة للتنظيف، الاستماع للموسيقى في أجهزة التلفزيون والراديو مقابل الاستماع لذلك في قاعة السينما أو المسرح ...إلخ

في كل هذه الأمثلة يتعلق الأمر بإشباع نفس الرغبة، لكن بأسلوبين مختلفين وبأداتين إحلاليتين:

- عائلــة من الإشباعات من المنتوجات.
- أم عائلة من الإشباعات من الخدمات.

J.Gershuny لا يعارض قانون "Engel" عندما يتعلق الأمر بفكرة تنقل هيكل الاستهلاك لما يتطور مستوى الحياة، لكنه يشترط تطبيق هذا القانون على عائلات الرغبات، وذلك لا

يؤدي بالضرورة إلى تطور سوق الخدمات (كما يزعم Bell) لكن يصبح يعتمد على المفاضلة التي يجريها المستهلك بين أداتي الإشباع (منتوج أم خدمة).

فتطور مستوى الحياة قد يؤدي إلى تطور سوق المنتوجات أو سوق الخدمات.

فارتفاع مستوى الحياة يؤدي فعلا إلى أن تأخذ وظيفة "الثقافة والمهرجانات" مثلا مرتبة أرفع من وظيفة "التغذية"، لكن ذلك يمكن أن يترافق بتطور شراء السلع الثقافية (جهاز تلفاز أو راديو أو كمبيوتر ..إلخ) ربما أكثر من شراء الخدمات الثقافية (المســرح، السينما ...) وهذا ما يتم فعلا في الواقع.

فالاتجاه الذي سيسود في المستقبل حسب الكاتب هو مفاضلة الخدمة الحرة (Le Self-service) (أي أن يخدم المستهلك نفسه بفضل السلع)، عن الخدمة (أي أن يلجأ المستهلك لمؤسسات خدمية مختصة لإشباع رغبته). ويعود ذلك للسبب التالي:

* إن أساس المفاضلة والاختيار بين الحلين يعتمد على عاملين:

- تكاليــف كل عنصر.
- فعاليتـــه لإشباع الرغبة.

وحسب الكاتـــب فإن العاملين يصبان في صالح الخدمة الحرة (أي اختيار عائـــلات السلع):

- فمـــن ناحية التكاليف تعتبر الخدمة الحرة أقل تكلفة من شراء الخدمة بالنظر إلى الفروق بين الإنتاجية بين الصناعة والخدمة.
- ومـــن ناحية الفعالية فإن التكنولوجيات الحديثة في السنوات الأخيرة، اخترعت تجهيزات تمكن الفرد من إشباع حاجاته بنفسه بفعالية أكبر من الخدمة التي لا تزال تعتمد في غالبيتها على الأيدي العاملة ولم تعتمد الأتمتة (L'automatisation) إلا في بعض المجالات المتخصصة القليلة.

وهذا يؤدي بالضرورة إلى تطور سوق "الخدمة الحرة" المعتمد على السلع، على حساب سوق "الخدمات".

لكن رغم هذا الاستنتاج يعترف الكاتب بأن مستوى معدلات التشغيل يبقى لصالح قطاع الخدمات رغم الاتجاه المتزايد لاستهلاك السلع، وذلك لسببين:

- بالنظر إلى ارتباط عدد هائل من الخدمات بالصناعة فإن نموها مرتبط بنمو وتطور القطاع الصناعي باعتبارها أداة لخدمته (خدمات التجارة، الاستشارة، التمويل، التأمين، الصيانة، الأمن ...إلخ).
- بالنظر إلى الفروق الكبيرة المسجلة في الإنتاجية بين القطاعين الصناعي والخدمي، فإن نمو الصناعة ذات الإنتاجية المتنامية يصاحبه انخفاض في مستوى التشغيل لصالح القطاع الخدمي ذو الإنتاجية الضعيفة.

ويمكن اعتبار أنه بعد أكثر من عشرين سنة من صدور كتاب J.Gershuny فإن أطروحاته حول قطاع الخدمات ما تزال موضع نقاش وجدل كبيرين. وحتى عملية مراقبة نتائجها أصبحت إشكالية بحد ذاتها، ذلك أن العديد من الخدمات لا تستجيب لهذا التحليل، وخصوصا القطاعات الكبرى من الخدمات (كالصحة، التعليم، الإدارات العمومية...). وقد برر J.Gershuny هذا التعارض بكون هذه القطاعات الكبرى من الخدمات في مراحلها الأولى من الخدمة الحرة، وأكد على أنه عندما يسمح تطور التكنولوجيا بخلق منتوجات تخدم هذا النوع من الحاجات فإن واقع هذه الخدمات سيتناسب حتما مع التحليل. وحسبه دائما فإن صور الأستاذ في الجامعة والطبيب في المستشفى ستتغير في المستقبل، وسيتم اعتماد أسلوب الاتصال عن بعد المرتكز على الإعلام الآلي ووسائل الاتصال الحديثة. وعندها سيعم سيادة أسلوب ومهام "الخدمة الحرة" حتى في مثل هذه القطاعات الكبرى.

2-4 نظرية التعقد والتكامل (Théorie de complexification et de complémentarité)

تعتبر هذه النظرية من النظريات القليلة التي تبتعد في تحليلها عن التعارض بين قطاع الخدمات وقطاع الصناعة، حيث حاول صاحب النظرية Thomas stranback (1979) تبرير ظاهرة نمو وانتشار الخدمات من خلال التكامل الموجودة بين الصناعة والخدمات.

يعتمد تحليل هذه النظرية على فكرتين، الأولى متعلقة بالتعقد المتزايد للقطاع الصناعي، والثانية مرتبطة بضرورة تكامل القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي لإزالة هذا التعقيد.

فحسب الكاتب، يتسم عالم الصناعة بالتعقيد على مستوى الإنتاج وعلى مستوى التبادل. هذا التعقيد يتسبب في تنامي قطاع الخدمات (الحاجة للتكوين، الاستشارة، التسيير، التوزيع ...إلخ) وبالتالي يدعم تكامل الصناعة مع الخدمات. ولم يحدد الكاتب في إطار هذا التكامل من بين الاثنين يلعب دورا أكبر من الآخر.

3- محيـط الخدمـات (L'environnement des services):

حسب الإحصائيات الحكومية لأغلب الدول الصناعية يمثل قطاع الخدمات حصة معتبرة من الناتج الداخلي الخام (P.I.B) وأيضا من المنتوج الوطني الخام (PNB).[1] وحتى بالنسبة للعديد من دول العالم الثالث فإن مساهمة الخدمات في الاقتصاد في تطور كبير وسريع.

ولقد ساهمت في هذا التطور عوامل عديدة أغلبها مرتبط بديناميكية محيط الخدمات، أهمها ما يلي:[2]

3-1 تغيـر المحيـط القانونـي للعديـد مـن الـدول:

العديد من الصناعات الخدمية التي كانت فيما مضى مقننة كقطاع البنوك والنقل الجوي، الأمن، التأمينات ... من ناحية تحديد مستوى الأسعار، أو القيود الجغرافية للتوزيع، أو فرض بعض الخصائص للمنتجات كالضمان .. شهدت خلال السنوات الأخيرة حملة لإزالة القيود القانونية بصفة جزئية أو كلية.

وتولد عـن ذلك تطور ملحوظ للقطاعات الخدمية المتواجدة ونشأت نشاطات خدميـة جديدة، وتشجيعا كبيرا للمنافسة في قطاعات كبرى كالنقل الجوي السكك الحديدية، البنوك، الأمن، التأمينـات... وذلك بفضل إزالة حواجز الدخول وتوسيع رقعة المنافسة وهوامـش الأسعار.

جاءت البداية من الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات السبعينات ونفس الإجراء اتخذه أعضاء المجموعة الأوروبية في مجال الخدمات.

---

(1) _(2) : Christopher Lovelock, Denis Lopert, Marketing des services public union éditions, Paris 1999 P 02, 13.

2-3 تخفيف الإجراءات المتعلقة ببعض المهن:

وقد تمثل ذلك خاصة في تخفيف أو إزالة بعض القيود المتعلقة بالإشهار وأنشطة الترويج الخاصة ببعض المهن التي كان ذلك بها محظورا (كمكاتب المحاسبين، الأطباء، المحامين، المهندسين المعماريين...) وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة. وقد ساهم ذلك في تحسين نوعية وجودة الخدمات، تطور الإبداع، الانخفاض النسبي للأسعار، وفي ظهور أساليب وأنماط جديدة لتوزيع الخدمات.

3-3 الخوصصة (La privatisation):

حدث أول ظهور للخوصصة في مجال الخدمات في بريطانيا العظمى، وكان يعني عودة الصناعات الوطنية إلى القطاع الخاص، ثم تحولت هذه الخوصصة إلى العديد من الدول الأخرى (أوروبا الغربية، كندا، أستراليا، دول شرق آسيا ...).

وشملت الخوصصة عددا من القطاعات الخدمية الكبرى لهذه الدول (كخدمات الاتصال، الكهرباء، الغاز، النقل الجوي ...) وساهمت في إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتخفيض تكاليفها، إضافة إلى زيادة اهتمامها وتركيزها على السوق. وتزامنت هذه الخوصصة مع إزالة القيود التي تسمح بدخول المنافسين الجدد (كقطاع الاتصالات بفرنسا) الأمر الذي تولدت عنه آثار تسويقية كبيرة أهمها تطور العرض وانخفاض الأسعار وتحسين الجودة ..إلخ.

4-3 الإعلام والإبداع التكنولوجي:

غيرت التكنولوجيات الجديدة بصورة جذرية طرق عمل العديد من المؤسسات الخدمية اليوم، وسهلت ظهور العديد من الخدمات الجديدة.

وكانت القوة الكبيرة المرتكز عليها هي الإعلام الآلي والاتصالات، فظهرت العديد من الخدمات المرتكزة على التوزيع الإلكتروني أو على الإتصالات، كما سمح ذلك بالأتمتة (L'automatisation) الجزئية في بعض المهام أو استبدال العمال بالآلات، وظهور الخدمات الحرة.

3-5 اتساع ونمو شبكة وسلسلة الخدمات:

أصبحت العديد من الخدمات في الآونة الأخيرة توزع عبر سلسلات أو شبكات وطنية دولية، فالعديد من وكالات الإشهار، البنوك، الفنادق، وكالات التأمين ... أصبحت متواجدة بعيدا عن أصولها الوطنية. واعتبرت الاتفاقات التعاقدية (La franchise) أحد أهم الأساليب لتمويل توسع السلاسل الخدمية عبر مختلف بقاع العالم.

واتسع تطبيق هذا الأسلوب في عدة مجالات من الخدمات أهمها الفندقة، المطاعم، الإشهار، الاستشارة، الكراء.

ومما ساهم في نجاح هذا الأسلوب استخدام الحملات الإشهارية في وسائل الإعلام الضخمة، تنميط عمليات التكوين والبحث والتطوير، الأمر الذي أدى إلى تحسين الجودة والفعالية والتحكم في التكاليف.

وقد ساهمت اتفاقيات التبادل الحرة (*) في الانتشار السريع لهذا الأسلوب وبالتالي تطوير ونمو قطاع الخدمات.

3-6 انتشار أسلوب القرض الإيجاري والكراء (Le Crédit bail):

يعني القرض الإيجاري (Le Crédit bail) عقد كراء لعتاد أو متاع ثابت أو متحرك مصحوب بوعد بيع أحادي الجانب عند نهاية فترة العقد.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى تجمع مؤسسات خدمية بمؤسسات صناعية. هاته الأخيرة التي أصبحت تفضل استخدام وسائل وإمكانيات وخبرات مؤسسات خدمية أخرى عن الامتلاك الحقيقي لهذه الوسائل والإمكانيات.

الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير قطاع الخدمات بجوانبه المتعددة سواء تلك المتعلقة بكراء وسائل وتجهيزات مادية (سيارات، شاحنات...) أو المتعلقة بمجموع الخدمات

(*) : على سبيل المثال يمكن ذكر:

تكتل Aléna الذي يضم كندا، المكسيك، والولايات المتحدة الأمريكية وتكتل دول أمريكا الجنوبية Le mercasor، وتكتل دول شرق آسيا (Asiane) وتكتل دول المجموعة الأوروبية (Union européenne) الذي يضم أكثر من 15 دولة.

المرتبطة بهاته الوسائل والتجهيزات (صيانة، غسل، تأمين، إصلاح...) أو تلك المتعلقة بالعامل البشري (الموظفون) الذي يتم كراؤهم (كعمال المراقبة والآمن).

3-7 ظهور منتجين مختصين في الخدمات:

العديد من الخدمات التي وجدت أصلا لتدعيم مبيعات المنتوجات المادية (كالنقل، المناولة، التخزين، التركيب، القرض، التكوين ..) ، أصبحت اليوم تقدم كخدمات مستقلة بذاتها، وتعرض للجميع حتى لزبائن المؤسسات المنافسة.

ومن هنا فالعديد من المنتجين الكبار ومن بينهم Général Electric et Ford أصبحوا اليوم من المحركين الكبار لصناعة الخدمات في مجال التمويل، القرض، الصيانة وفي مجالات أخرى متعددة. كما أصبحت مؤسسات أخرى مثل IBM وGeneral Motors تركز في قدرتها التنافسية على اكتساب مزايا تنافسية مرتكزة على قدرة قيمة خدماتها (الإصلاح، الصيانة، الضمان، حل المشاكل ...)

3-8 تبني المنظمات ذات الأهداف غير الربحية (O.B.N.L) الاستراتيجيات السوقية:

أجبرت الضغوط المالية المتزايدة هذه المنظمات غير الربحية إلى زيادة اهتماماتها بخفض تكاليفها وتبني عمليات لها أكثر مردودية، وعلى الاهتمام أكثر برغبات الزبائن وبأنشطة المنافسين ... وبالتالي أصبح لها توجه سوقي تسبب في تطوير سوق وقطاع الخدمات.

3-9 آثار حركات الدفّاع عن حقوق المستهلكين (Le consémurisme):

تميزت سنوات الثمانينات بزيادة حدة الاحتجاجات المطالبة بتحسين نوعية الخدمات. وكانت تركز على الخدمات المقدمة في نقطة البيع (كالضمان، التسليم، التركيب، خدمات ما بعد البيع ..) وتم انتقاد بصورة كبيرة المؤسسات الخدمية (كشركات الطيران، البنوك، الفنادق، المطاعم ..) من ناحية تركيزها على النواحي التقنية لتقديم الخدمة على حساب النواحي التجارية (النوعية، المعاملة مع الموظفين، العلاقة مع الجمهور ومع المحيط ..إلخ).

عندها اقتنعت جل المؤسسات الخدمية بأن تحقيقها للنجاح والمردودية وللمزايا التنافسية يمر عبر تحسينها للخدمات، فأحدثت ثورة في هذا المجال.

وأصبح تحديد معيار النوعية يخضع لرغبات الزبون لا المؤسسة، ومن هنا استثمرت العديد من المؤسسات في ميادين البحث لتحديد رغبات السوق وقياس إشباعات الزبائن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. وهذا ما ساهم في تطوير سوق وتسويق الخدمات.

3-10 توظيف وتكوين مسيرين مبدعين:

خلال العشرية الأخيرة حفزت المنافسة القوية المؤسسات على توظيف وتكوين مسيرين أكفاء، الذين تخلفوا عن الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال وتبنوا أساليب وأفكار جديدة، مستفيدين من خبرتهم الطويلة في مجال الأعمال ومن برامج حديثة ومتطورة للتكوين وتعلم المفاهيم والأساليب الجديدة للتسيير والتسويق.

المطلب (2): فهم القطاع الخدمات العمومية

يندرج تشخيص قطاع الخدمات العمومية فقط ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص وعن أسلوب تسييره المميز. ولذلك فإن الحديث عن محيط هذا القطاع ونظام التسيير والمراقبة والتكوين فيه سوف لن يكون موضوع هذا الفصل.

Jacques Chevalier في كتابه Le service public [1] ذكر أنه "يجب اعتبار الخدمات التابعة لإدارة البريد والإتصالات أنها تمثل بسبب شكل تنظيمها وشروط تشغيلها مواصفات الخدمة العمومية الإدارية للدولة " (T.C, 24 Juin 1968 ; URSOT, Ze.p, 1968. II. 15646)

هذه الوثيقة تعتبر بكل وضوح أن قطاع البريد والإتصالات هو تابع للخدمة العمومية وجزء لا يتجزأ منها، لذلك فإن أيّ محاولة للتعريف بهذا القطاع دون التعرف على الخدمات العموميّة وعلى مميزاتها. سوف لن تكون لها جدوى أو منفعة، خاصة إذا اعتبرنا أنه "في كل الدول تقريبا، فإن المؤسسات العمومية للنقل والاتصالات تشكل الحصة الإجمالية للقطاع

[1] : Jaques Chevallier, le service public, 1er édition 1971, press universitaires de France (Vendôme).

العمومي. هذه الحصة تتعدى مثلا 50% في إيطاليا (البلد الذي تظهر فيه هذه النسبة كأضعف نسبة في أوروبا) و85,6% في بلجيكا (كأقوى نسبة في أوروبا) [(1)] .

لذلك رأى الباحث قبل التطرق لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر، التعريف بالخدمات العمومية بصفة عامة.

1- تعريف الخدمات العمومية:

ان من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية [(2)].

"الدولة ليست [....] ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين [....]، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية:

هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفةأمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين".

"الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية".

تعرض هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة [....]، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة هيكلة الدولة" (R.Bonnard, précis élémentaire de droit administratif sirey, 1926, P15 et 51)

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

أولا: تستعمل الدولة بصفة كاملة الأسواق العمومية كوسيلة للتدخل.

وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وأنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية، ولذلك فهي عندما تسعى لتفضيل الصالح العام فهي مدعوة لضمان حسن سير خدمات

---

(1) : Marie France l'hériteau pourquoi des entreprises publics ? press universitaires de France, 1er édition 1972, P 46.

(2) : Jaques chevalier op cit, p : 20-21.

المصلحة العمومية. وإذا وجدت الإدارة نفسها مدعوة للتكفل بهذه النشاطات، فذلك راجع إلى اقتناعها بأن الأشخاص الخاصين هم غير قادرين على تأدية المهام الأساسية لمجموع المواطنين.

هذه المتطلبات التقنية، الاجتماعية والسياسية هي سر حضور الخدمة العمومية، وإن سلطات الدولة هي موضوعة لإشباع حاجات المواطنين عن طريق الخدمات العمومية.

ثانيا: لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة "اقتصادية" (صناعية تجارية) أو "إدارية" ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها "سياسية".

ثالثا: ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف. فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية.

ولذلك فإنه عندما تفضل الخدمات العمومية الكبرى (التي من ضمنها مصلحة البريد والإتصالات) لصفتها التجارية والصناعية فإن الرأي العام يتهمها بالتخلي عن دورها كخدمة عمومية. فإذا تخصصت مثلا مصلحة البريد والإتصالات فقط في العمليات المربحة والزبائن المربحين فإنها ستفقد بسرعة دورها كخدمة عمومية. لأن الهدف الأول والأساسي للنشاط العمومي هو إرضاء المصلحة العامة، وهذا ما يبرز في بعض الأحيان احتفاظ هذه المصالح العمومية ببعض النشاطات غير المربحة أيضا.

إذن الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي، بل تعظيم الربح الاجتماعي.

2- دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي:

من أهم مبررات تكفل الدولة ببعض النشاطات الصناعية والتجارية ومن ضمنها نشاطات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر هو رغبتها في منع ملكية وتسيير الخدمات ذات "المصلحة العامة" من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح.

كما أن هناك أسباب أخرى تتمثل في[1]: الدفاع الوطني، مصلحة الدولة، مراقبة المؤسسات ذات الطابع الاحتكاري، تنمية الثقافة التعليم، ...إلخ

ولقد لخص Marie France l'hériteau في كتابه Pourquoi des entreprises publics [2] دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النقاط التالية:

- وضـــع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية.
- الحـــد أو التقليل من عملية الاحتكار للخواص.
- تنظيـــم قطاع يكون من غير الكافي تدخل الخواص فيه.
- ضمـــان الدفاع على قطاع وطني مهدد من طرف المنافسة الخارجية.
- ضمـــان التطور والنمو المرغوب فيه للاستهلاكات الجماعية.
- ضمـــان إنجاز مستوى ملائم لأداء التجهيزات الجماعية.

3- مميـــزات الخدمـــات العموميـــة:

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص (هذه الخصائص تخص أيضا قطاع البريد والإتصالات في الجزائر بالنظر إلى كونه جزءا لا يتجزأ من الخدمات العمومية).

من أهم هذه الخصائص نذكر:

1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها. وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو "مستشفى" المؤسسات المريضة.

2- أغلـــب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ واحتكار SNCF للسكك الحديدية لأسباب

---

[1] **:** ONU, Rapport du cycle d'études des nations unis sur l'organisation et l'administration des entreprises publiques. Genève 16-9 au 4/10/1966.

[2] **:** M.F. l'hériteau op cit, p : 67.

جغرافية، واحتكار PTT لخدمات البريد والاتصالات، ولذلك فكامل زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع (Captive).

3- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

ويكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والإتصالات، الطاقة، النقل، ويمكن أن تصبح هذه المؤسسات دولية وخاصة في الإطار الأوروبي.

4- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.

إن من مميزاتها انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

5- ، ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ضمنها مصلحة البريد والإتصالات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

6- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

7- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الانتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير. وكمثال على ذلك نذكر (مؤسسات السكك الحديدية، البريد والإتصالات، النقل، الكهرباء ..) ولذلك فإن هذا القطاع هو بعيد كل البعد عن المؤسسات الخاصة التي ليس بإمكانها مسايرة مثل هذا الريتم.

8- تخول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

9- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة. يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد:

- مبدأ الاستمرارية (أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع).
- مبدأ الملائمة (والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور).
- مبدأ المساواة (والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع).

آثار هذه المبادئ على التسيير الداخلي للقطاع وعلى إدماج تقنيات التسويق فيه سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصول المقبلة من هذا البحث.

10- أخيرا، إن هناك ارتباطا موجبا بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما إزداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضا" [(1)].

4- مميزات قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر:

إضافة إلى هذه المميزات الخاصة بالخدمات العمومية بصفة عامة، هناك مميزات أخرى تخص قطاع البريد والإتصالات في الجزائر، والتي ربما تنطبق أو ربما لا تنطبق على باقي مؤسسات الخدمات العمومية الأخرى من هذه المميزات نذكر:

* استفادة قطاع البريد والإتصالات من الحماية الشبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية. الشيء الذي يميز الانعدام أو الضعف الكلي للمنافسة. ويكون البحث عن الاقتصاديات السلمية هو الغرض الأساسي لهذه الحماية التي تستدعي تجميع كل الوحدات

---

(1) : Jacque Chevallier op cit, p : 21.

الصغيرة تحت قطاع وحيد، لغرض خفض التكاليف الثابتة والاستفادة من اقتصاديات وفرات الحجم.

* كل أداءات هذا القطاع هي مدفوعة الأجر، حيث لا يوجد أي خدمات مجانا. وكل التحصيلات التعريفية المتأتية من طرف المستهلكين المباشرين تلعب دورا مهما في تمويل الخدمات المنتجة من قبل هذه المصلحة"[1].

* "مواصفة أخرى لقطاع البريد والإتصالات" تتمثل في المعدل السريع لنمو هذا القطاع، سواء كان هذا النمو كميا في الدول الأقل تطورا، أو نوعيا في الدول المتقدمة.[1]

* تحقيق الأرباح ليس نشاطا محظورا عن هذا القطاع.

فرغم أن هدفه ليس تحقيق الأرباح إلا أن مقاصده لا تنفي في أي حال من الأحوال وجود الربحية في نشاطه، فكما ذكرنا أن عدم البحث عن الربحية لا يعني في أي حال من الأحوال منعها في قطاع البريد والإتصالات.

* يتميزقطاع الإتصالات بالارتفاع في معامل رأس المال حسب ماجاء به القانونHuntley [2] الذي ينص على أن قيمة رأس المال المستثمر على تجهيزات مؤسسة الإتصالات هو مساوي حوالي 3 مرات لقيمة الدخل السنوي الصافي للمؤسسة (أي رقم الأعمال).

وحسب ما جاء في رسالة الماجستير لـ A. Bennour.[3] فإن هذا القانون هو الذي يظهر إلى أية درجة يكون الاختلاف بين هيكلة مؤسسات الإتصالات والمؤسسات الصناعية والتجارية الأصلية. فبالنسبة لهاته فإن الوضعية هي عكسية، والتجهيزات الثابتة هي في غالب الحيان أقل من 3/1 رقم أعمالهم السنوي.

---

[1] : A.bennour, les problèmes des télécommunications Algérienne, Mémoire de magister en SC économiques, université d'Alger, 04/11/1992, PP 64-39.

[2] : Huntely H.R ingénieur chef de l'américain, telephone and telegraph company (ATT) « Réflexion sur l'aspect économique des calcules technique de télécommunication ». Revue des télécommunications 1967. Vo42, ne1, P46-57.

[3] : Abennor op cit P47.

وعند القيام بالمقارنة فإننا نلاحظ أن تجهيزات مؤسسة الإتصالات هي مساوية حوالي 10 مرات على الأقل قيمة تجهيزات مؤسسة عادية.

في الجزائر تمثل التجهيزات الثابتة لقطاع الإتصالات حوالي 05 مرات التحصيلات الإجمالية.

المطلب (3): تشخيص قطاع البريد والاتصالات في الجزائر

كل مؤسسة إما أن تخضع لمراقبة عمومية أو لمراقبة الخواص وإما أن تسعى لتحقيق المصلحة العامة أو لتحقيق مصلحتها الخاصة. وإذا كانت هذه المؤسسة عمومية فإما أن تكون ذات طابع صناعي تجاري وإما أن تكون ذات طابع إداري.

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والإتصالات). والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة، وهي ذات طابع تجاري وصناعي، أي تستمد مصادر أموالها من السوق.

وتعتبر مؤسسة البريد والاتصالات من الخدمات العمومية الكبرى الموجودة في القطاعات الأساسية أين يكون تدخل الدولة متطورا شأنها في ذلك شأن (SNCF SONALGAZ AIRALGERIE) وهي تصنف في صنف الصناعات الثقيلة رغم كونها مؤسسة خدمية وذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لاستثماراتها.

1- مخططه القانوني:

كلما كنا بحضور خدمة عمومية كلما تعلق الأمر بتواجد قواعد قانونية خاصة تهدف بالأساس إلى تسهيل التشغيل المستمر والحسن للخدمة العمومية، وكذا الإشباع الحسن والسريع لرغبات وحاجات المصلحة العامة.

يمكن تلخيص القواعد القانونية التي تخص قطاع البريد والاتصالات فيما يلي[1]:

[1]: Abennok op cit P59-60.

أنشأت وزارة البريد والمواصلات من خلال أمر رئاسي رقم 75-89 لــ 1975/12/30، ويشتغل تبعا لمقررات هذا الأمر الذي يحدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار الخدمات البريدية والاتصالات.

هذا الأمر يحدد أيضا الخدمات المالية المخصصة لمصلحة البريد مثل: الصكوك البريدية، صناديق التوفير، خدمات الحوالات البريدية ....إلخ.

وأيضا يحدد أن مصلحة البريد والإتصالات تتمتع بميزانية إضافية لميزانية الدولة. وبالنسبة لكل نشاط فإن هذه الميزانية تحدد بشكل موسع ومفصّل مصاريف التشغيل والتجهيز في فصول متفرقة.

يجب أن يحصل فرع نفقات التجهيز على موافقة وتزكية الوزارة الوصية(وزارة التخطيط سابقا).

مصلحة البريد والاتصالات هي مسؤولة عن تغطية كل نفقاتها للتشغيل، بما في ذلك الاهلاكات وخدمات الدين بالاستعانة بمواردها للاستغلال.

التعريفات السعرية المقترحة من طرف مصلحة البريد والإتصالات هي محددة من قبل وزارة المالية، الموضوعة تحت سلطة وزارة البريد والإتصالات. وهي منظمة بالأساس تحت شكل إدارة مركزية في الجزائر ومديريات في الولايات.

هذه المديريات لها المسؤولية على الخدمات الموفرة للجمهور في الولايات واتجاه الوالي الذي يمثل الحكومة على المستوى الجهوي.

2- شكلــه التنظيمــي:

تحت إشراف وسلطة وزارة البريد والاتصالات فإن تنظيم مصلحة البريد والاتصالات يضم بالإضافة إلى سكرتارية عامة وإدارة للمحاسبة ومفتشية عامة كلها تابعة مباشرة للوزارة، بالإضافة إلى ذلك تضم 5 مديريات عامة:

واحدة خاصة بالإتصالات، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للاتصالات (D.G.T) الثانية خاصة بالبريد، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للبريد (D.G.P) والثالثة خاصة بالموارد البشرية والمالية يتعلق الأمر بالمديرية العامة للموارد البشرية والمالية، الرابعة خاصة بالمباني، النقل،

والتموين وأخيرا الخامسة خاصة بالتخطيط التنظيم، والإعلام، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للتخطيط والتنظيم والإعلام.

الأسلوب التنظيمي للقطاع والمسؤوليات محدد من طرف أوامر ومراسيم رئاسية:

"فالمدير العام للاتصالات (D.G.T) هو المسؤول عن قطاع الاتصالات، هذا القطاع هو الذي يوفر ويستغل الخدمات العمومية الداخلية والدولية للهاتف، التلغراف، التليكس، ونقل المعطيات، كما أنه يدير الخدمات الخاصة بالاتصالات الراديو والتلفزة الجزائرية (RTA) ولوزارة الداخلية والجيش.

تستغل بعض المصالح قنواتها الاتصالية المتخصصة بموافقة مصلحة البريد والاتصالات (الأمر يتعلق بالاحتكار "شبه المطلق" للاستغلال المخصص لوزارة البريد والاتصالات.ترجع هذه الوضعية إلى نقص الوسائل المادية الخاصة لهذه المصالح).

ويتعلق الأمر خاصة بسوناطراك، سونالغاز، المؤسسة الوطنية للنقل السكك الحديدية (SNCF) ديوان الملاحة الجوية والبحرية، إدارة الموانئ، الخطوط الجوية الجزائرية، مصلحة الرصد الجوي والأحوال الجوية وأخرى ...

أما المدير العام للبريد (D.G.P) فهو المسؤول عن قطاع البريد، هذا القطاع يسهر على حسن سير الحساب الجاري البريدي، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل ...إلخ.

المدير العام للموارد البشرية والمالية هو المسؤول عن تجنيد العمال، تدريبهم وتحفيزهم. المدير العام للمباني، النقل والتموين هو المسؤول عن مباني ووحدات البريد والإتصالات وكذا منشآتها وتجهيزاتها وأموالها على المستوى الوطني.

وأخيرا فإن المسؤول عن التخطيط والتنظيم والإعلام على مستوى البريد والإتصالات هو مدير التنظيم والتخطيط والإعلام.

وإن تخصيص خدمات البريد والاتصالات للاحتكار المنظم من قبل الدولة إنما تم لضمان 3 مزايا للمستهلك:

1. خدمات فعالة وذات نوعية (حماية المستهلك من خطر السوق).
2. لجعل التكلفة أخفض ما يمكن (وذلك يجعل المستهلك يستفيد من الاقتصاديات السلمية الناتجة عن اقتصاديات وفرات الحجم).
3. ضمان تواجد الخدمة حتى في المناطق المنعدمة المردودية وبأسعار مناسبة

ومن هنا يظهر أن "تدخل الدولة هو في آن واحد تقني، اقتصادي، اجتماعي"(1).

ولكن هل سوف تستمر السلطات الجزائرية في تبني هذا الاحتكار والأخذ على عاتقها مسؤولية توفير الوسائل البشرية والقانونية والمالية الضرورية للتسيير الحسن للاحتكار؟ أم أنها ستعمد إلى الطريقة التي يقترحها البنك العالمي BIRD والداعية إلى إنشاء وكالات مستقلة معتمدة على المنافسة وعدم التمركز؟

وأخيرا، إن ما يميز التنظيم الذي يسير قطاع البريد والإتصالات أمران:

– أولهمــا، ضخامة الكتلة الضرورية للاستثمارات وإعداد التجهيزات. هذه المبالغ الكبيرة للاستثمارات تجعل مبالغ مهمة ورؤوس أموال معتبرة محل مخاطرة.

ولكن رغم ذلك "فإن معدل الاستثمارات في قطاع الاتصالات في الجزائر لم يبلغ سوى 0,6 % من PIB، هذا المعدل في الدول المتقدمة يمثل 1 % من PIB" (2).

– وثانيهمــا، الآثار البالغة للتطور التكنولوجي على تسيير المؤسسة وعلى الإنتاجية فلقد كان لتحديث القطاع وإحلال الآلات (الأتمتة) آثار بالغة على خفض الكلفة الحقيقية للمنتوج الخدمي ورفع أرباح الإنتاجية.

النقطة السوداء في أسلوب تنظيم قطاع البريد والإتصالات في الجزائر هو عدم تمتع هذا القطاع بالشخصية المعنوية والاستقلالية الكاملة التي تمنحه الحرية في اتخاذ القرارات التسويقية التي يجدها مناسبة.

آثار هذه النقطة على إدماج التسويق سنعالجها بالتفصيل في الفصل الأخير من هذه الدراسة.

---

(1) : Abennok op cit P117.

(2): Préambule, plan quinquenal 85/89 P :5 volume I (doc interne) cité par Abennok.

3- أهمية قطاع البريد والإتصالات ودوره في الاقتصاد الوطني:

يعد قطاع البريد والمواصلات عنصرا أساسيا وضروريا للنشاط الاجتماعي الاقتصادي، السياسي والثقافي في أغلب الدول ذلك لأنه يعتبر وسيلة عمل ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكل قطاع من النشاط الوطني، فلقد أصبح القطاع وسيلة مفضلة للاتصال والتبادل والأمن الاجتماعي والسياسي.

إنه يعمل على تقليص المسافات واختصار الأوقات بفضل تمريره للمعلومات والأخبار وتحويله للأموال والأشياء.

ومن هنا فإن تطور المستوى الاجتماعي لا يمكن أن يمر من دون الحاجة إلى هذا القطاع.

فكلما تطور هذا القطاع كلما تحسن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأمة. ولذلك يمكن اعتبار أن تنمية هذا القطاع هو شرط أساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية:

3-1 أهداف قطاع البريد والإتصالات الاقتصادية:

ومن الأدوار المهمة التي يمكن أن يلعبها هذا القطاع على المستوى الاقتصادي، هو مساهمته بفعالية في إدماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن، الأمر الذي يسهل عملية تنقل الأخبار والمعلومات الاقتصادية عن الأسواق والمعاملات التجارية.

ويمكن إظهار أهمية دور هذا القطاع إذا اعتبرناه كتعويض وإحلال لوسائل النقل في البلاد، لأن غيابه لن يمر دون اللجوء المكثف إلى وسائل النقل والازدحام عليها، وهذا ما يكلف المواطن والمؤسسات والاقتصاد الوطني غاليا على مستوى التكاليف وعلى مستوى الوقت. ولذلك يعتبر هذا القطاع كمساعد مهم لقطاع النقل ومخففا عن أعبائه وذلك بفعاليته ودون تكاليف معتبرة.

وأيضا من ادوار هذا القطاع هو مساهمته في التوازن والنمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية، وإزالة الفروق وتحقيق المساواة في الشروط الاقتصادية بين مختلف المناطق.

2-3 أهداف قطاع البريد والإتصالات الاجتماعية:

على المستوى الاجتماعي حسب TAKANO [(1)] يساهم هذا القطاع أيضا في تحسين نوعية الحياة بتسهيل الاتصالات مع الأقارب وأيضا بالحصول على الخدمات الاستعجالية.

وحسب A.Bennour فإنه من الأهداف الأساسية المخصصة لهذا القطاع على المستوى الاجتماعي هو مساهمته في السياسة الاجتماعية الهادفة إلى جعل خدماته وسيلة لتدعيم الأمن ولتعميم الفائدة على أوسع نطاق، وتقليص العزلة على الساكنين في المناطق النائية.

وبذلك يكون هذا القطاع من المساهمين بقوة في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى التي كانت من أولويات المخططات الوطنية (كالتعليم، التربية، وضمان الرفاهية الاجتماعية ...)

ومن أهم مزايا هذا القطاع هو تسهيله وتمكينه التدخل في الأوقات الصعبة عبر كامل أنحاء الوطن (كأوقات الزلازل، الفيضانات، الحرائق ...إلخ) وضمانه للأمن الاجتماعي والاقتصادي (كاستخدام التيلغراف والهاتف لاتخاذ القرارات المهمة والمستعجلة)، ومساهمته في الرفاه للمواطن (كنقل الحوالات، الطرود، والرسائل وتوفيره المعلومات الخاصة بالأحوال الجوية ...إلخ)

ولقد كان لتقنيات الاتصال الأثر البالغ في تطوير ظاهرتين أساسيتين على المستوى العالمي:

واحدة تخص الراديو والأخرى تخص التلفزة.

الراديو منذ سنوات الخمسينات قد شهد تحولا عميقا بفضل أثر جهاز الاستقبال: وذلك بفضل استخدام خطوط الأمواج المغيرة لطبقات الأصوات المترددة، التي طورت في آن واحد القدرة ونوعية البث، مما جعل من الراديو أداة ممكنة وبسيطة التشغيل.

وحتى التلفزة شهدت دخول مرحلة جديدة مع ظهور القمر الصناعي الذي جعل قناتها بحجم العالم"[(1)].

[(1)] **:** Yashiro takano ; cité par Truman beeker in "Le Téléphone de développement" CF forum de développement Novembre, Décembre 1986, P : 7. ouvrage cité par A.Bennor

[(1)] **:** Abennok op cit P38.

هذه نظرة بسيطة عن الدور الذي يلعبه قطاع البريد والاتصالات في الجزائر على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وحتى الثقافي والسياسي باعتباره يعكس صورة حقيقية على مستوى تقدم وتطور البلاد. ولذلك لا يمكن أن تمر سوء خدمات هذا القطاع دون آثار خطيرة "فلقد تمت البرهنة على أن قطاعات مثل الفلاحة، والنقل، التجارة، النشاطات البنكية، الإدارات العمومية والسياحة ... سوف تحقق خسائر معتبرة بسبب غياب أو عدم كفاية خدمات الاتصال"[(2)].

---

(2) : B Jorn Welleniss “les télécommunication dans les pays en développement” in France and development, September 1984, P :33 cité par Abennor.

المبحث الثاني: فهم تسويق الخدمات العمومية

قطاع البريد والإتصالات في الجزائر -كما رأينا- هو ميدان كل شيء فيه مخطط، ليس له من هامش للتحرك والمبادرة سوى الخضوع لما يملي عليه من قبل السلطات العمومية.

ومن هنا تطرح الإشكالية التالية: هل يمكن تطبيق مفاهيم التسويق في قطاع البريد والاتصالات في الجزائرالدى كل شيء فيه مخطط؟

وهل يوجد تسويق خاص بقطاع البريد والاتصالات في الجزائر؟

الإجابة عن هذا السؤال ستقود الباحث في مرحلة أولى إلى شرح المفهوم الحقيقي للتسويق لأنه من المواضيع الغامضة التي تثار الآن في الجزائر هي التي تخص مصطلح التسويق.

ولتسهيل عملية الإحاطة الجيدة بالتسويق دون أي ملابسات أو غموض قام الباحث باستعراض تاريخي لمسيرة التسويق ومراحل تطوره، قبل أن يعرج على التعريف بمفهومه الحقيقي.

ثم في مرحلة ثانية ظهر للباحث أنه من الضروري التحدث على الميادين الجديدة التي غزاها التسويق، ومن ضمنها قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات واستعراض الاختلافات في استخدام التسويق كتقنية للتسيير بين هذا القطاع العمومي وسائر المؤسسات الأخرى.

هذا الاستعراض سيقود إلى التعريف بتسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات مقابل تسويق القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وأخيرا في مرحلة ثالثة، ستؤدي هذه المعاينة بالباحث إلى التساؤل عن سر تأخر التسويق في هذا القطاع المهم من الاقتصاد، وهذا ما سيسمح باستعراض صعوبات وقيود تسويق الخدمات العمومية للبريد والإتصالات النابعة من اعتبارين:

اعتبار أول مرتبط بخصائص الخدمات نفسها (المختلفة تماما عن خصائص المنتوجات).

اعتبـــار ثاني مرتبط بخصوصية تسيير القطاع العمومي (المختلف عن نظام تسيير أي مؤسسة).

المطلــب (1) المسيــرة التاريخيــة للتسويــق:

بصفة موجزة يمكن تلخيص المسيرة التاريخية لولادة وتطور التسويق نظريا من خلال ثلاث توجهات أساسية:

1. **توجـــه نحـــو الإنتــــاج:** كان متزامنا مع اقتصاديات الإنتاج.
2. **توجـــه نحـــو البيـــع:** كان متزامنا مع اقتصاديات التوزيع.
3. **توجـــه نحـــو التسويـــق:** كان متزامنا مع اقتصاديات السوق

ولا يمكن تحديد تواريخ محددة للفصل بين مختلف هذه المراحل بالنظر إلى أنها كانت وما تزال مختلفة حسب الزمان والمكان[1].

1- مرحلـــة المفهـــوم الإنتاجـــي:

اتسمت هذه المرحلة بندرة في المنتوجات وانخفاض في العرض عن الطلب، كان كل منتوج يصنع إلا ويجد له منفذا في السوق.و كان المستهلك مستعدا لبذل مجهودات جبارة للحصول على المنتوج النادر، لذلك لم تكن له أي سيادة.

كانت أغلـــب المؤسسات تفكر بدلالة الإنتاج، وأهم مشكل كان يشغـــل بالها هو كيفية تطويـــر وزيادة الإنتاج لأن السوق كان سوق العـــرض والعصر هو عصر سيــــادة المنتوج.

كانـــت السياسة المنتهجة هي "إنتاج أولا وثانيا وأخيرا" لأن الظن السائد فـــي تلك المرحلة هـــو "أن المنتوج الجيد يبيـــع نفسه بنفســـه" [2].

---

[1] : نلاحظ أن العديد من اقتصاديات دول العالم الثالث ما تزال في المراحل الأولى لتطبيق التسويق، بينما في دول أخرى متقدمة نجد أن مفهوم التسويق أصبح في مراحل متقدمة من تطوره. وكمثال على الجزائر فإن بعض المؤسسات هي ما تزال تعيش بالمفهوم الإنتاجي القديم، وأخرى هي في مرحلة المفهوم البيعي وقلة قليلة هي في مرحلة التسويق الحقيقية.

ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسة ملتفة حول نفسها، منشغلة بمشاكلها التقنية والإدارية وغير مهتمة بالسوق هدفها هو الإنتاج بأقل تكلفة. ولذلك في تلك الفترة إنصّب اهتمام متزايد بمديريات الإنتاج ومدارس المهندسين.

ويمكن تعريف هذه المرحلة كما يلي: "التوجه للإنتاج هو وجهة تسييرية تظن أن المستهلك سيجيب بالإيجاب على المنتوج الذي تقترحه المؤسسة. وليس ضروريا على المؤسسة أن تركز جهودا تسويقية كبيرة للحصول على رقم أعمال وأرباح مرضية"[(3)].

ساد هذا المفهوم الإنتاجي طويلا نظرا لنجاح المؤسسة آنذاك ولملائمة الظروف السائدة ولكن شيئا فشيئا تطور الإنتاج، وتوسعت المؤسسة أكثر، وأصبحت الندرة في تناقص والإنتاج في تزايد، حتى أدرك العرض الطلب كميا. وهنا ظهرت مشاكل جديدة لم تكن من قبل:"لا يجب الانتاج فقط، بل البيع أيضا" وبهذا نكون قد دخلنا مرحلة جديدة:

2- مرحلـــة المفهـــوم البيعـــي:

اتسمت هاته المرحلة بندرة ليس في المنتوجات بل بالعكس في المستهلكين. وتحول السوق من سوق البائعين إلى سوق المشترين، وأصبح العرض يوازي الطلب نسبيا وظهر التوزيع الضخم ليكمل مهمة الإنتاج الضخم.

وحيث أن الأسواق لم تعد كما كانت مضمونة أصبح من الضروري بذل مجهودات كبيرة لربحها. فالإنتاج أصبح شرط ضروري غير كافي إذا لم يدعم بمجهود بيعي بقي بدون جدوى.

في هاته المرحلة ظهر التسويق بروح محدودة جدا، كان عبارة عن مجموعة من التقنيات وظيفتها تحفيز الطلب لتصريف المنتوجات المصنوعة بنجاح وتحقيق الأرباح، خاصة وأن نوعية الإنتاج لم تعد تكفي وحدها لضمان النجاح التجاري للمؤسسة.

[2)] : Beckman boone Kurtz » le marketing réalité contemporaire » les éditions HRW Ltéé 1980 p : 6. Cité par Mohamed Seghir Djilali p : 15.

[(3)] : P.Kotler, B.dubois. « Marketing Management analyse, planification et contrôle » 3ème édition publi-union 1977 p 23.

لذلك انصب الاهتمام على كفاءة المنتوج التقنية، وعلى السياسات البيعية، وتكثف الصراع حول ترويج المبيعات، العلامات، الإشهار، الغلاف التجاري.

كانت الفكرة السائدة بقوة هي:" أنتج أولا وانطلاقا مما أنتجت إبحث عن الزبون ثانيا" لأن المنتجين كانوا يظنون أنهم يعرفون ماذا يجب أن ينتج"[1]، لذلك كانوا يبحثون عن بيع أي شيء لأي زبون.

ويمكن تلخيص هذا المفهوم في العبارات التي جاء بها P.Kotler et B.Dubois:[2]

"المفهوم البيعي هو توجه تسييري الذي يفرض أن المستهلك يشتري من نفسه وبكميات كافية من منتوجات المؤسسة، في حالة ما إذا كان موضوع جهد بيعي أو عمل ترويجي جوهري**"**.

وكان من نتائج هذا المفهوم:

- ظهـــور تطور في قنوات البائعين في الإشهار وسائر العمليات التجارية.
- تكشـــف الصراع نحو القنوات التوزيعية والعمليات الترويجية.
- اهتمـــام متزايد بمدارس التجارة والتسيير.
- التفـــاف المؤسسة نحو نفسها.

النقطة السوداء في هذا المفهوم هو كون التوجه نحو "المنتوج" وليس نحـــو **"**الزبون**"**، ومن هنا يكمن الخطر الذي أشار إليه الكاتبان السابقان حيث ذكروا أن من عيوب ذلك "أن المستهلكين لا يحتاجون منتوجات بل خدمات"، ما يهم الزبون ليس ما هو المنتوج، بل ما يمكن أن يسمح له بعمله". (المستهلك يركـــب القطار ليس لمجرد الركوب، بل للتنقل).

الخدمة المؤداة ليس لها فقط قيمة مادية بل أيضا قيمة بسيكولوجية، ولذلك نجد مثلا أن Charles Revson مدير Revlon يقول:" إننا في المصنع نصنع منتوجات الجمال، وفي المحلات نبيع الأمل[3].

---

[1] : Jerâme bon, Albert louppe ; « Marketing des services publics » - l'étude des besoins de la population – Edition d'organisation 1980 p : 22.

[2] : P. Kotler, B. Dubois op cit, p : 24.

(3[1]) : Levitt. t « l'esprit Marketing » édition d'organisations 1972.

ومن هنا لا يلبي الإنتاج المباع نفس الحاجة لكامل الزبائن: فالسيارة هي بالنسبة للبعض وسيلة نقل، وللبعض الآخر وسيلة ترفيه، وللآخر وسيلة للتعبير عن مكانة اجتماعية ... فالدوافع ليست مرتكزة على المنتوج في حد ذاته بل على الحاجة التي يمكن أن يلبيها (مادية أم معنوية).

بعد هاته الفترة، شهد الإنتاج تطورا سريعا كنتيجة طبيعية للتطور التكنولوجي الهائل، وتجاوز العرض الطلب بكثير، فنشأت حاجات ورغبات جديدة. وكنتيجة لذلك أصبح "التوجه البيعي" عاجزا عن إعطاء الإجابة الكاملة لكامل المشاكل التسويقية.

وأصبح المنتج الذي ينقطع عن سوقه يتعرض لخسائر تجارية خطيرة، لأن التقنيات البيعية الأكثر تطورا أصبح لها حدود، فلم تعد نوعية المنتوج كافية لوحدها لضمان بيعه.

ومن هذه الظروف جاء مولد المفهوم التسويقي كنتيجة طبيعية لعهد جديد وشهد التاريخ الاقتصادي ولادة مرحلة جديدة:

3- مرحلة المفهوم التسويقي:

تميزت هذه المرحلة الذهبية للتسويق بمرور أغلب القطاعات الاقتصادية من سوق البائعين إلى سوق المشترين، الذي أصبح فيه الزبون المورد الأكثر ندرة نتيجة لارتفاع العرض عن الطلب "فأصبح أكثر طولا وأكثر صعوبة غزو زبائن من إنجاز مصنع، لأنه لإنجاز مصنع لسنا في منافسة مع أحد، ولكن لغزو سوق فإننا في منافسة مع كل العالم"[1].

وقد يرجع الكثير عملية الانتقال من مفهوم إلى آخر، ومن مرحلة إلى أخرى إلى هذه التوازنات بين العرض والطلب كما يوضحها الجدول التالي:

---

[1] - [2] : Jaques lendrevie, Dennis lindon « Mercator » (théorie et pratique des marketing). Dalloz 1990 4ème édition, P 3.

الجدول رقم (02): "مسيرة التسويق حسب التوازنات العرض والطلب"

الموقف متخذ من طرف:	يستلزم توجه نحو:	في وضعية متصفة بـ:
المنتج	إنتاج الوفرة ثم إنتاج النوعية	عرض < الطلب
البائع	تسويق المنتوج	العرض ≈ الطلب
التسويق	المستهلك	عرض > الطلب

في المرحلة الأخيرة فقط يكون التسويق قد ولد فعلا: وتصبح وظائفه ذات أهمية خاصة لأن المؤسسات تصبح تعي أن أي تطور لا يمر عبر إشباع السوق وإرضاء المستهلكين فلن يكتب له النجاح.

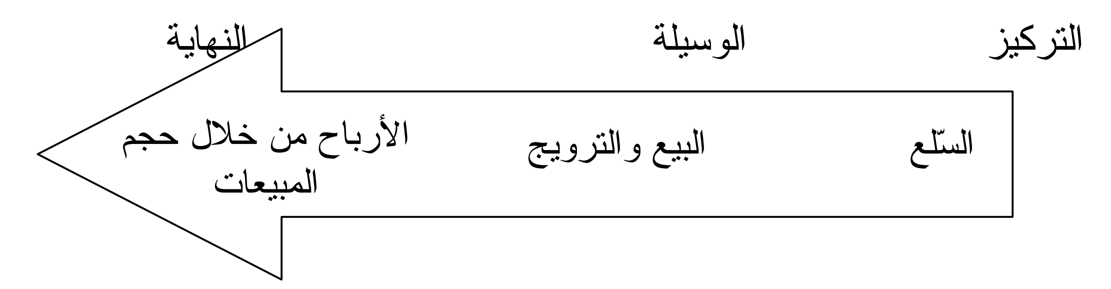
وهذا ما فرض عليها الالتفاف حول الزبون قبل حاجاتها ومشاكلها الخاصة، وبذلك "أصبحت الوظيفة الأساسية للمؤسسة ليس الإنتاج بهدف فرض تصريفه ... ولكن البيع لغرض الاستمرار في الإنتاج".[2]

ويمكن إظهار الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي القديم من خلال الشكل الذي اقترحه P.Kotler [3]

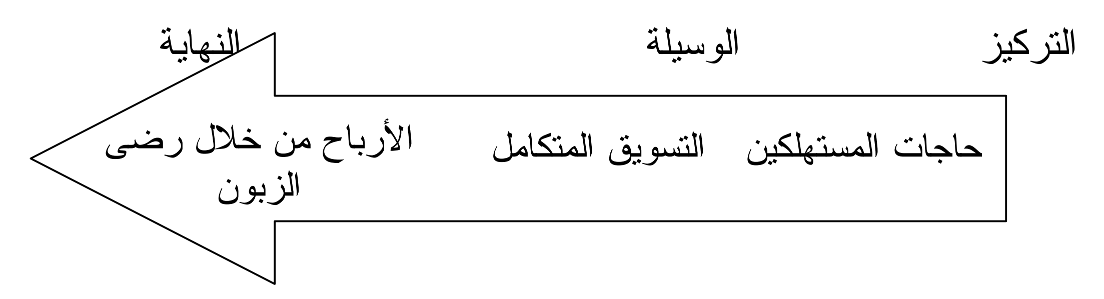
[3] : P. Kotler, op cit, P : 113.

الشكل رقم (11): الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي"

أ/ المفهوم البيعي:



ب/ المفهوم التسويقي:



من خلال هذا الشكل يتضح أن:

- التوجه نحو البيع ينطلق من المنتوج ... يستعمل وسائل كالبيع والترويج لحث الزبون على الشراء .. بهدف تحقيق أرباح من خلال المبيعات المحققة.
- بينما التوجه نحو التسويق، ينطلق من حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين (جهود مركزة عليهم: فالبداية منهم والنهاية إليهم) .. ليعد ويكيف لهم سلع وبرامج متناسبة مع هذه الحاجات والرغبات (وهنا تصبح السلع وسائل وليست أهداف).. بهدف تحقيق الأرباح (*) من خلال إرضاء المستهلكين (لا على حسابهم).

هذا الاختلاف بين المفهومين التسويقي والبيعي له انعكاسات على كامل وظائف ونشاطات وتوجهات المؤسسة.

(*) : الربح هو هدف حتى في المفهوم التسويقي باعتباره ضرورة حياتية لأية منشآة ولأي مجتمع من المجتمعات مهما كان تنظيمه السياسي والاقتصادي والاختلاف هو كائن في كيفية توزيع هذا الربح، وكيفية تحقيقه واستغلاله لا في شرعية تحقيقه.

يمكن توضيح هذه الانعكاسات بشكل جلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين المفهوم الإنتاجي والمفهوم التسويقي

التوجه نحو الإنتاج	الخصائص	التوجه نحو التسويق
يجب أن يشبعوا أنفسهم بفضل المنتوجات المصنوعة	الموقف اتجاه المستهلكين	حاجاتهم توجه نشاط المؤسسة
المؤسسة تبيع ما تنتجه	الموقف اتجاه المنتوجات	المؤسسة تنتج ما تبيع
ما يهم هو تكنولوجيا خفض التكلفة	الإبداع	ما يهم هو الجديد الذي يرضى المستهلكين
ما يبقى لما نغطي التكاليف	الربح	هدف ذو أولوية
يحمي المنتوج	التعليب	مبرر للبيع، تسهيل لاستعمال المنتوج
شر لابد منه	الدين المسموح به للزبائن	خدمة مقدمة للمستهلك
حسب الإنتاج والمخزونات	مواعيد التسليم والتحويل	حسب حاجات الزبون
يركز على نوعية المنتوجات (هي هدف في حد ذاته)	الإشهار	يركز على مزايا المنتوجات (هي وسيلة وليس هدف)
تبيع منتوجات مصنوعة	قوة البيع	تساعد الزبون

المصدر: J.Poshelfer, J.orsoni « Marketing » vuibert gestion 1981, p 13

من خلال هذه التوضيحات يمكن تعريف المفهوم التسويقي بأنه "توجه تسييري الذي حسبه تكون المهمة الأولية للمنشاة هو تحديد الحاجات، الرغبات والقيم للسوق المستهدف والانسجام معه، بهدف إنتاج الإشباعات المرغوبة بكيفية أكثر فعالية من المنافسين"[1].

(1) : P.Kotler, B.Dubois op cit p 24.

ولقد أصبح من نتائج هذا المفهوم:

1- ان تزايد الاهتمام بالمعاهد التجارية والتسويقية في العالم أكثر من معاهد الهندسة وكمثال على ذلك "فإن إدارة رئاسة شركة "Apple" بعد أن أوكلت إلى مهندس ثم إلى مالي، أسندت في الأخير إلى مدير قديم للتسويق في شركة "Pepsi-cola"[(2)].

2- تحـــول اهتمام المؤسسة من المشاكل الداخلية لها الى المشاكل الخارجية المرتبطة بالأسواق والمستهلكين وسائر المؤشرات البيئية.

وظهر اهتمام خاص وتوجه كبير تجاه دراسة السوق وسلوك المستهلكين.

3- كنتيجـــة للاهتمام المتزايد بحاجات ورغبات المستهلكين تعددت المنتوجات والخدمات الجديدة.

4- الارتفـــاع في المبالغ المخصصة للتسويق "حيث أنه لم تتوقف هذه المصاريف عن الصعود ولم يعد من الناذر اليوم أن تصبح ميزانية التسويق في كبر حجمها في نفس مستوى ميزانية الإنتاج، أو حتى تتعداها. ولذلك عند المؤسسات الفرنسية الكبرى لإنتاج المنتوجات الغذائية فإن مجرد الميزانية السنوية للاتصالات هي مرتين أكبر من ميزانية الاستثمار الصناعي"[(3)].

5- أهـــم نتيجة على هذا المستوى هي كون مرحلة المفهوم التسويقي هي "مرحلة سيادة المستهلك" الذي أصبح في قمة الهرم، وذلك بخلاف "مرحلة المفهوم البيعي" الذي كانت فيه السيادة للمؤسسة أو للمنتوج.

المطلـــب (2): المفهـــوم الحديـــث للـــتسويـــق:

التطور السريع الذي سبق ذكره أدى بالعديد من رجال التسويق إلى اقتراح مفاهيم جديدة للتسويق، في كل هذه المفاهيم هناك إجماع على أن:

1- إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانيات.

2- التسويق ليس وظيفة فقط، بل حالة روحية تشمل كامل مستويات ووظائف المؤسسة.

[(2)] **:** Jaques lendrevie, Denis lindon op cit p : 6.

[(3)] **:** Comprendre le Marketing Med Sghir Djitli berti édition 1990, PP : 16-17.

3- في المفهوم التسويقي لا مجال للتنكر لرغبات و حاجات الزبائن والمستهلكين.

4- الهدف ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه.

5- تغير السوق يستلزم تغيير في الوسائل المستخدمة لخدمته.

6- من أولويات النشاط التسويقي تحقيق المردودية والربح.

Philip Kotler أدمج في تعريفه للتسويق هذه النقاط الستة بأكملها، لذلك ظهر للباحث أنه من الأحسن التركيز والاحتفاظ بهذا التعريف مقارنة بغيره من التعاريف الأخرى.

يعرف Philip Kotler [1] التسويق بأنه "التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات وموارد المؤسسة، التي لها أثر مباشر على المستهلك، بهدف إشباع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مردودية".

أولا: الإشارة إلى أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والقدرات، وذلك من خلال تركيزه على ضرورة: التحليل، التخطيط، التنظيم والمراقبة للنشاطات والاستراتيجيات وموارد المؤسسة. "وهذا يدل على أن اختيار التسويق يستلـــزم قدرات في القرار" [2].

وهذا ما يفرض على أية مؤسسة تريد إدماج التسويق ومن ضمنها مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر أن "تتحكم في هيكلتها، في تسييرها، في تأهيل مسيرتها، وتحديد أهدافها واستغلال قدراتها".[1]

لأن التسويق بخلاف التجارة يستجوب قدرات ووسائل:"هاته الوسائل مستوحاة من عدة ميادين علمية: الاقتصاد، الفلسفة، الاجتماع، الإحصاء، الرياضيات، الإعلام الآلي... وبدون هذه الوسائل لما أصبح من الممكن ربما الكلام اليوم عن التسويق"[2].

ثـــانيـــا: الإشارة بشكل غير مباشر إلى أن التسويق "حالة عقلية وروحية" متواجدة على كامل المؤسسة وليس مخصص لإدارة أو مصلحة.

---

[1] : P.Kotler, op cit, p 24.

[2] : Michel Badoe « le Marketing bancaire » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation. 1976, p : 29.

[1] : Michel Badoc, op cit P 29.

[2] : Denis lindon « le Marketing » NATHAN, 1989 2ème édition p : 6.

تستلزم الروح التسويقية تكامل وتناسق كل وظائف المؤسسة المذكورة في التعريف. لأن التسويق لا ينحصر في وظيفة واحدة. كما أنه ليس من اختصاص مدير التسويق فقط، إنه يستلزم مشاركة عدة شخصيات من المؤسسات وتظافر جهود جميع الموظفين. ومن هنا يكمن أثر المفهوم التسويقي على هيكلة وتنظيم المؤسسة.

"ولقد اعتبر العديد من الكتاب من ضمنهم (Peter et Wyterman)في كتابهم (Le prix de l'excellence) بأن إدماج هاته الروح التسويقية عبر كامل مستويات المؤسسة وفي كامل وظائفها يعتبر كخاصية من خواص المؤسسات الناجحة"[(3)].

ثالثا: الإشارة إلى أولوية أذواق ورغبات الزبائن على تلك الخاصة بتوجهات المؤسسة وتقنييها، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على إرضاء الزبائن. هذا هو التسويق.

حيث تتلقى المؤسسة أوامرها من السوق لكي لا تنتج بالصدفة.

لذلك فإن تجديد صورة مؤسسة البريد والاتصالات التقليدية يجب أن تمر عبر هذا المنبع الوحيد: إشباع رغبات وحاجات المستهلكين، لأنه النقطة المركزية لأي قرار ولأي مؤسسة.

فالأهمية الممنوحة للمستهلك ولرغباته ولحاجاته يعد من الأسس المهمة لمفهوم التسويق، ويظهر أنه حان الوقت لمسؤولي قطاع البريد والإتصالات للتفكير في المستهلك ليس انطلاقا من المنتوجات أو الخدمات الموجودة أصلا، وإنما انطلاقا من حاجاته ورغباته.
لأن التوجه نحو المستهلك هو الشرط الأساسي والوحيد لتنميتها.

لذلك فإن اقتراح منتوجات سيئة حتى وإن كان لها مردودية على المدى القصير فإنها بالعكس تؤثر على صورة المؤسسة وعلى ثقة المستهلكين على المدى الطويل.

فمثلا " لم تتردد بعض البنوك في اقتراح مزايا غير حقيقية، هذا بالإضافة إلى عدم توفيرها للاستقبال اللائق للزبون (رغم وجود الصورة الإشهارية الضاحكة أمام الشبابيك) ولكن التسويق هو ليس هذا ... فبالنسبة للبنكي فإن المنتوجات والخدمات هي دائما منظورة من زاوية

(3) **:** Paul Dupoeuy « Marketing de l'éducation et de la formation », les éditions d'organisations. 1990. p : 6.

تقنية تماما (الإجراءات، المعدلات، ..) في حين أن للمستهلك زاوية نظر مختلفة نحو الخدمة، هو لا تهمة تقنية الخدمة بل التسهيلات في الدفع[1].

إذن " يجب أن تغير المصلحة فعلا من استراتيجيتها لا بالأماني، لأن المستهلك يحكم عليها من خلال سلوكها لا بأمانيها. لذلك فاتجاه السياسة التسويقية اتجاه الزبائن تعتبر شيئا ضروريا بالنسبة لأي عمل مستقبلي. أن ذلك لا يعتبر عملا إنسانيا بل ضرورة حياتية واقتصادية للنمو".[2]

رابعــا: الإشارة إلى أن الإنتاج ليس هدف، بل وسيلة لخدمة وإشباع رغبات المستهلكين، وهذا يمكن أن يكون قاعدة أساسية لمصلحة البريد والإتصالات في الجزائر، حتى لا تعرض للمستعملين منتوجات مهيأة مسبقا من قبل المصلحة التقنية، ثم تقول لهم:"خذوه أو اتركوه"، لأن ذلك من شأنه أن يضر بمصلحة هذا القطاع.

خامســا: النقطة الخامسة التي يشير إليها P.Kotler هي تصنيف مجموعات الزبائن إلى قطاعات، وذلك بهدف تخصيص لكل قطاع، متجانس أدوات تجارية مناسبة ملائمة لخدمته. فحسب كل سوق تكون السياسة التسويقية المخصصة له.

فمثلا تعامل مصلحة البريد والإتصالات مع المؤسسات لا يجب أن يكون نفسه مع الزبائن الخواص.

تتطلب المؤسسات الدراية أكثر بالمعلومات التقنية، أما الزبائن الخواص فيتطلب التعامل معهم توجها خاصا بهم (الدراية أكثر بفنون الاستقبال، التوجيه، الترحاب)، ومن هنا يتطلب تغير السوق تغيرا في الوسائل المسخرة لخدمته.

سادســا: آخر مفهوم يشير إليه التعريف الخاص بـــ P.Kotler هو متعلق بالجمع والإدماج بين المردودية وإرضاء المستهلكين وضرورة تحقيق التناسق بينهما.

ويظهر ذلك جليا باعتبار أن الزبون يعبر عن رضاءه من خلال فعل الشراء، لذلك فجميع المؤسسات التي ترضي الزبون سوف تجازى بارتفاع مبيعاتها وأرباحها.

---

[1] - [2] : Michel Badoc op cit PP :26-20.

أما نتائجها السيئة فهي عقاب من الزبون لسوء انسجام المنتوج أو الخدمة مع حاجاته. ومن هنا يظهر التعريف إلى أي مدى هناك ارتباط بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون.

سابعـا: انطلاقا مما سبق تظهر أهمية التسويق وإنتاجيته إلى الدرجة التي يصعب فيها بل يستحيل إقصاءه.

وما المنافع التي يخلقها هذا التسويق سوى دليل بسيط على هذه الإنتاجية، فبينما ينحصر دور الإنتاج في إيجاد المنفعة الشكلية فقط (تحويل مادة أولية (إلى منتوج)، يتعدى دور التسويق بالإضافة إلى هذه المنفعة إلى توفير المنفعة المكانية(لأن منتوج أو خدمة ليست بالقرب من المستهلك ليست لها منفعة عند هذا المستهلك)، وتوفير المنفعة الزمانية (لأنه ما منفعة المنتوج أو الخدمة المنعدمة في أوقات الحاجة، والمتوفرة في أوقات غير الحاجة؟). وأيضا إيجاد المنفعة الحيازية.

ولذلك قد يعد من السهل إقصاء وسيط مهم مثل التسويق ولكن من المستحيل إقصاء وظيفته.

هذه بشكل موجز، خصائص وأبعاد التعريف، لخصها الباحث لغرض تسهيل عملية الحكم عن المسيّرين الذين يزيغون عن هذه القواعد بأنهم لا يتبنون في إستراتيجيتهم وأسلوب تسييرهم هذا المفهوم الجديد: مفهوم التسويق.

المطلب (3): توسع تطبيق التسويق إلى مجالات جديدة:

كان المفهوم التسويقي يعارض إبعاد ظروف المجمع ومؤثرات البيئة والمحيط، وكان يؤكد على ضرورة أخذها بعين الاعتبار. في حين أن هذه الأخيرة اليوم (أي الظروف والمؤثرات) تكون قد تطورت بسرعة فائقة .. هذا التطور غير أسلوب حياة المستهلكين تغييرا جذريا، وأكسبهم سلوكا جديدا في أساليب الاستهلاك.

وحتى من جانب المؤسسات فإن الظروف (الجديدة تكون قد تركت آثارها .. وأصبح من الضروري التناسب مع هذه الظروف الجديدة للسوق).

كان من نتائج هذا التناسب الجديد أن توسع مفهوم التسويق. هذا التوسع كان من ناحيتين:

1. مــن ناحية الوظائف التي يؤديها.
2. مــن ناحية القطاعات الجديدة التي أصبح يغطيها.

1- التــوســع مــن ناحيــة الوظائــف:

فيما سبق، في المفهوم البيعي كان التسويق يبدأ لمّا يكون الإنتاج جاهزا والسعر محددا. وشيئا فشيئا توسعت وظائف التسويق، حتى أصبحنا اليوم نتكلم عن ما يسمى:
"بالتسويق الاستراتيجي" و"التسويق الوظيفي".

(التسويق الإستراتيجي) هو الذي "يغطي الوظائف التي -منطقيا- تسبق عملية إنتاج وبيع المنتوج كتحديد السعر وقنوات التوزيع"[1]. و(التسويق الوظيفي) هو الذي "يغطي الوظائف التي -منطقيا- تتبع عملية الإنتاج. كالخدمة ما بعد البيع، والترويج".[2]

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التسويق لم يعد كما كان يهتم فقط بسوق أمامي بل أصبح اليوم يهتم بكامل الأسواق التي تواجهها المؤسسة وتتأثر بها:
"سوق أمامي (زبائن حاليين ومرتقبين)، سوق متغير ومتقلب (المحيط)، وأيضا سوق خلفي (الموارد من المواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة)"[3].

2- تــوســع مــن نــاحيــة القــطاعـــات:

لمدة طويلة انحصر تطبيق التسويق في مجال المؤسسة الخاصة، إلى أن كانت فترة توسع ميدانه خارج المؤسسة الخاصة. إذ لم يعد من الضروري أن تكون المؤسسات الخاصة فقط هي التي تستفيد من التسويق.

يتعلق الأمر بسنوات الستينات، الفترة التي برز فيها التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية[4]، وعندها أصبح "الرجل السياسي" منتوجا يجب بيعه. وكان ذلك كأساس

---

(1) - (2) : Jacques Lendrebie, Dennis Lindon « Mercator » Dallez 1990 4ème édition P 16.

(3) : Michel badoc op cit P : 25.

لتفتح التسويق وتوسعه إلى ميادين غير تجارية متنوعة ومختلفة. وعندها أصبح الكلام ممكنا عن: التسويق السياسي، التسويق الصناعي، التسويق الاجتماعي، تسويق المنظمات ذات الهدف غير الربحي تسويق الخدمات العمومية ... إلخ.

وتم هذا التحول بدون أي مشكل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية [1]، حيث بدأت الكتابات عن التسيير تتحدث عن أمثلة على تطبيق التسويق في ميادين نشاطات جد متغيرة. وعندها لم تعد هناك علاقة مباشرة بين إدماج التسويق والطابع التجاري للمؤسسات، وهذا ما يؤكد إمكانية استخدام التسويق بشكل واسع في ميدان الخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر.

ولقد صاحب هذا التوسع في القطاعات توسع آخر موازي في تعريف التسويق وجعله مناسبا أكثر لهذه التغطية الواسعة والشاملة:

فبدلا عن "المؤسسة" أصبح الكلام عن "التنظيم (L'organisme)".

وبـــدلا عن "بيع منتوجات" أصبح الكلام عن "التأثير عن المواقف والسلوكات".

وبـــدلا عن "المستهلكين" أصبح الكلام عن "الجمهور".

وبـــدلا عن "تحقيق الأرباح" أصبح الكلام عن "تحقيق أهداف".

هذا التعريف الموسع للتسويق هو الذي عبر عنه D.Lindon [2] كما يلي:

"التسويق هو مجموعة الوسائل التي تمتلكها المنظمة. والتي تهدف إلى التأثير على المواقف والسلوكات التي تهمها، في اتجاه مناسب لتحقيق أهدافها الخاصة"

وهكذا أصبح الأمر يتعلق "بالتبادل" عوضا عن "البيع" وهذا التبادل لا ينحصر فقط في المجالات التجارية. بل يمتد حتى إلى سائر النشاطات. وهذا ما يظهر مدى توسع مجال تطبيق التسويق، لأنه في كل نشاط يوجد "تبادل".

---

(4) : Paul Duponey op cit p : 5.

(1) : Jean paul flipo, « Le Marketing des organisations a but non lucratif » Revue française de gestion (Janvier - Février 1985) P 73.

(2) : Dennis Lindon op cit P : 6.

ما يعرض هو ربما يخص "منتوجا" وربما يخص "خدمة" أو ربما يخص "رجلا سياسيا" وربما يخص "فكرة".

وما يطلب للتبادل هو ربما "نقود" وربما "انتخابات" أو ربما "انتماء".

الاختلافات الرئيسية التي تميز الميدان الجديد للتسويق عن الميدان القديم الكلاسيكي للمؤسسة التجارية قد أشار إليها كل من Jeam Bon et Albert Louppe [1]، وهي تخص عدة مستويات:

- علـــى المستوى القانوني: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات لها مخطط عمومي.
- علـــى المستوى الاقتصادي: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات تعرض منتوجات غير تجارية، التي ليست موضوع تحويل مالي (أفكار، سلع عمومية مجانية، برامج انتخابية ..)
- علـــى المستوى الاجتماعي: أصبح التسويق مستعملا من طرف مصالح لا تهدف إلى إشباع الرغبات الفردية، وإنما إلى إشباع الرغبات العامة.

ولتحديد المجالات الجديدة لتطبيق التسويق فإنه يمكن استنتاج وجود بعض التداخلات[2]:

– فـــعموما: يصنـــف القطـــاع الخاص إلى القطاع التجاري، والقطاع العمومي إلى القطاع غير التجاري، بينما تشير الحقيقة إلى وجود العديد من التنظيمات الخاصة في القطاع، غير التجاري (مثل بعض الجمعيات)، ووجود تنظيمات عمومية في المجال التجاري (مثل قطاع البريد والإتصالات قطاع السكك الحديدية، مؤسسة Renault في فرنسا وكذا E D F).

– وعموما: هناك تداخل بين مهمة المصلحة العمومية والطابع غير الربحي للنشاط.

بينما تشير الحقيقة إلى وجود مؤســســات تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة دون أن تبحث عن الربح (مثل: الجمعيات المهنية، الأحزاب السياسية ..)

---

(1) : Jerame bon, Albert buppe « Marketing des services publics » ‘l’étude des besoins de la population) édition d’organisations (1990) p 26.

(2) : هـــذه التدخـــلات قـــد أشـــار إليهـــا الكاتبان، Jerame bon et Albert buppe في كتابهما Marketing des services public op cit p 26.

وأيضا لا يعني القطاع العمومي بالضرورة خدمة عمومية. فهناك العديد من التنظيمات ذات الطابع الخاص وتؤدي خدمة عمومية، بينما هناك تنظيمات أخرى ذات الطابع العمومي وتهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة.

وبتحديد توافق المواصفات السابقة الذكر، يمكن تحديد ثمان (08) أصناف تنظيمية. ويمكن إظهار الميادين الجديدة للتسويق في الجدول التالي:

الجــدول رقــم (04): المجــالات الجديــدة للتسويــق

	مراقبة خاصة		مراقبة عمومية	
	مصالح خاصة	**مصلحة عامة**	**مصالح خاصة**	**مصلحة عامة**
سلع مسوقة	1 مؤسسات خاصة	2 اقتصاد مراقب (خدمات عمومية)	5 رأسمالية الدولة (البنوك، التأمينات)	6 الخدمات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي (P.T.T)
سلع غير مسوقة	3 الجمعيات (أندية رياضية، نقابات، أحزاب سياسية)	4 جمعيات ذات المصلحة العمومية (الهلال الأحمر، الصليب الأحمر، الحماية من أحداث التطرق)	7 (النقابات الخاصة بالمالك)	8 الإدارات، الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري. (مستشفيات، بلديات دوائر)

المصدر:

Bonj, Delabre A, Nioche J.P « les abus du Marketing, Revue française de gestion, N° 8 F.N.E.G.E Janvier 1977.

هذه الأصناف المقترحة ليست مشكلة من قبل معيار وحيد. ويمكن تحديد محتوى وفصل لكل خانة [1].

ما يهمنا هنا هو الخانة المتواجد فيها قطاع البريد والإتصالات وهي الخانة رقم (6):

أين يوجد هذا القطاع تحت مراقبة عمومية (وزارة المالية، وزارة البريد والإتصالات)، والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة، وذات طابع تجاري وصناعي، وهذا ما نسميه عموما الخدمات العمومية الكبرى، حيث يعتبر تدخل الدولة متطورا في هذه القطاعات الأساسية:

الإتصالات (PTT)، الطاقة (Sonelgaz , EDF)، النقل (Air Algérie, SNCF).

وتلخيصا لما سبق، يمكن إجمال الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث له (أي المفهوم الموسع له) من ناحيتين:

- من ناحية دوره، الذي كان ثانويا وأصبح أولويا في التسيير.
- من ناحية ميدانه، الذي كان ضيقا وأصبح موسعا.

والجدول التالي يظهر ذلك بوضوح:

[1] : CF. le célèbre arrêt canal Gignac P :27 à 30 dans M. Loug , P. weil G. brebant, les grands arrêts de la jurisprudence administrative sirey 6ème édition, 1974 cité par Jeame bon et Albert Louppe PP : 28-29.

الجدول رقم (05): "الفرق بين المفهوم التقليدي (الضيق) للتسويق والمفهوم الحديث (الموسع) له"

المفهوم التقليدي للتسويق	المفهوم الحديث للتسويق
التسويق هو: – ثانوي (بالنسبة للإنتاج) – **ضيق:** * في محتواه، الذي ينحصر في البيع، التوزيع المادي، والإشهار ..) * في ميدان تطبيقه، (بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع)	**التسويق هو:** – مهيمن (المحور الأساسي للمؤسسة هم الزبائن) – **واسع:** * في محتواه، الذي يمتد من قبل من تصور المنتوج حتى مرحلة ما بعد البيع. * في ميدان تطبيقه، (البنوك، سلع صناعية، جرائد، كنائس، أحزاب سياسية إلخ...)

المصدر:

Jaques Lendrevie, Dennis lindon « Mercator théorie et pratique du marketing » P 3.

المطلب (4): ولادة التسويق في الخدمات العمومية لقطاع البريد والاتصالات:

في الأصل كان تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات محدودا أو منحصرا فقط في الاتصالات، كانت كل عملية لإرسال منتوج أو خدمة أو إصدار قانون..إلا وتصدر عبر قرارات سياسية، باعتبار أن مسؤولية هذا القطاع تتبع للسلطات السياسية التي كانت في وضعية جيدة لاتخاذ قرارات مستقلة (عن السوق) فيما يخصّ السياسات التجارية (ماذا نبيع؟ كيف نبيع؟ وبأي سعر نبيع؟ وأين نبيع؟ ..).

ولذلك بقي التسويق مجرد كلمة بعيدة عن الواقع التطبيقي في هذا القطاع. ودامت هذه المرحلة طويلا نظرا لعدم تكافؤ ميزان القوى بين قطاع البريد والاتصالات (قطاع محتكر) وبين سوقه (طلب قوي)، لأن التسويق كان لا يفرض نفسه إلا عندما تواجه مؤسسة ضعيفة سوقا قويا لغرض إنشاء توازن للقوى.

وشيئا فشيئا أحس هؤلاء المسؤولون بضرورة أن يتحول قطاع البريد والاتصالات من خدمة للدولة إلى خدمة للجميع على اختلاف رتبتهم ومستوياتهم ودورهم في حياة البلاد.

وهكذا أصبحت أغلب مؤسسات قطاع البريد والاتصالات في أوروبا وخاصة في أمريكا تهتم بإدخال روحا تسويقية في هيكلتها ، لأنها أدركت أن نجاح رسالة قطاع البريد والإتصالات يجب أن تمر عبر التغيير الجذري للعقليات والإدماج الكلي للتسويق.

فمثلا لا يمكن في هذه الدولة إصدار أي منتوج خدمي دون استشارة الجمهور والدراسة العميقة لرغباته عن طريق الاستقصاءات وبحوث التسويق:

وعموما فإن إدماج التسويق في الخدمات العمومية قد تم على إثر ظاهرتين رئيسيتين:

- الأولى تخص أزمة أو مشكل للحل[1] وفي ذلك يمكن إدراج الحالات التالية:

- حاجـــة هذا القطاع لمفهوم مثل التسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي، وتطوير تسييره.
- ضـــرورة إيجاد الوسائل التنظيمية والتقنية للتحكم في المحتوى الحقيقي للخدمات الذي هو مخالف للمنتوجات.
- الحاجـــة إلى العديد من المعطيات الأساسية لتوجيه نشاط هذا القطاع:

كالحاجة لمعرفة تأثير إجراء جديد على الجمهور، أو للحصول على نتائج أو لفهم قانون.

- أهميـــة إجابة هذا القطاع، على عدة أسئلة هي ضرورية لاتخاذ القرارات التي تخص المربـــح التسويقـــي:

كمعرفة رغبات الجمهور، وكيف ينظر إلى القانون الجديد والخدمة الجديدة؟

وما هو سلوكه نحو ذلك؟ وما هي إنتظاراته من قطاعنا؟

وما هي الصورة التي في ذهنه عن الخدمات العمومية للبريد والإتصالات؟

الإجابة عن هذه الأسئلة في غاية الأهمية لأنها تسمح بتقليص نسب الخطأ عند اتخاذ القرار.

---

[1] : Laurent hermel, pratick romagni « Marketing public » Economia 1990 ; (l'introduction).

- حاجــة هذا القطاع لاكتساب روح الخلق والإبداع.
- ضــرورة تقرب هذا القطاع إلى الجمهور أكثر وتحسين العلاقة معه من خلال تكييـف الخدمات مع رغباته واحتياجاته.
- ضــرورة تحسين الصورة السلبية للجمهور اتجاه هذا القطاع.

* أمــا الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات العمومية- والتي لا تقل عن سابقتها- فهي تخص أهمية ازدهار أسواق الخدمات.

ففيما يخص هذه النقطة فإن " تحدد الأرقام نسبة النفقات على الاستهلاك المخصصة لشــراء الخدمات ما بين 40 و50% من بين إجمالي النفقات .. وحتى المؤسســات فإنهــا تخصص حصة معتبــرة لإنفاقهــا على شــراء الخدمــات كالاستثمــارات النقــل، التأمينات، الخبرات المحاسبية ...إلخ"[1].

ربما تاريخيا يكون التسويق قد اهتم فقط بالمنتوجات المادية، ولكن اليوم "الميزة الأساسية لهذا العصر هي النمو الكبير لنشاط الخدمات. فالقطاع الخدمي الذي يشغل أكثر من 13 مليون شخص، يمثل اليوم في فرنسا مثلا أكثر من نصف الإنتاج الداخلي الخام (PIB) مقابل الثلث في 1959. هذا التطور الملحوظ أنشأ اهتماما كبيرا بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به"[2].

هذه الأهمية للخدمات سوف تعرف اهتماما أكثر فأكثر باعتبار أن العديد من الدراسات تظهر أن أهمية سوق الخدمات تنمو مع النمو الاقتصادي[1]. ولذلك فلا مجال للاستغراب إذا لاحظنا مدى تكثف الاستثمارات الحديثة في ميدان الخدمات، وتغير العديد من المؤسسات المسماة "صناعية أو تجارية" إلى "مؤسسات للخدمات".

[1] : René Darmon, Michel lorache John v. pétrof « Marketing » (fondements et applications) 2ème copyright 1982 p : 546.

[2] : Tableau sociaux : statistique rétrospectives, liaisons sociales, 3 Novembre 1988 , P :29 source cité par P.Kotlerop cit p : 364.

[1] : Rostow .w.w the stages of economic cardith Cambridge university press ; 1960 Cambridge. Source cite par René Y. Darmon op cit P: 546.

ويرجع العديد من المختصين أسباب ازدهار الخدمات إلى عدة عوامل أهمها[2]:

1. ارتفـــاع المستوى المعيشي للمواطن، حيث أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد إنفاقه على الخدمات، وكلما أصبح مشتريا للعديد من الخدمات التي كان ربما يؤديها بالاعتماد على نفسه سابقا.
2. البحـــث عن الفعالية، حيث أن العديد من المستهلكين أو المؤسسات، يكون هدفهم من وراء شراء الخدمات هو فقط الاستفادة من كفاءات المختص.
3. تعقـــد الحياة الحديثة، حيث أن من نتائج هذا التعقد المصاحب للنمو السّريع للمجتمع، هو ضرورة وحتمية اللجوء إلى المختصين والاستعانة بخبراتهم.
4. خلـــق خدمات جديدة، حيث أن عدد الخدمات هو في ازدياد مستمر مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل زيادة الإقبال عليها أمرا جد عاديا. فمثلا لو رجعنا بالزمن قرنا إلى الوراء لأمكن حذف المئات من الخدمات التي هي موجودة اليوم (كخدمات النقل الجوي، خدمات الهاتف النقال ..).
5. تغيـــر مواقف وسلوكات المستهلكين، حيث أدى التطور الحديث للاقتصاد بالعديد من المستهلكين –وخاصة في الدول المتقدمة– إلى التشبع من المنتوجات المادية في كامل الأصناف. هذه الوفرة وهذا التشبع سلبا من المنتوجات المادية جاذبيتها وقيمتهما كرمز للمكانة الاجتماعية. ودفعا المستهلك للانجذاب أكثر نحو الخدمات وشراء التجارب الجديدة (كالأسفار، السياحة، ...إلخ).

وهكذا استفاد قطاع البريد والاتصالات كثيرا من الظاهرتين وأصبح يتحرك أكثر في الغرب ويتكلم أكثر فأكثر عن التسويق.

صحيح إن مستوى التسويق في هذا القطاع هو متأخر عن ما هوعليه في قطاعات أخرى، وذلك باعتبار أن اندماج إنتاج الخدمات بصفة عامة، والخدمات العمومية بصفة خاصة في المسار الاقتصادي قد اندرج بتأخر معتبر بالمقارنة مع إنتاج السلع المادية الملموسة.

---

[2] **:** لمزيد من التفاصيل الرجاء الإطلاع على كتاب

Marketing fondement et applications (René.y.darmon) PP : 547-548.

وما دام الحديث عن إدماج التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات فهناك ملاحظة جد مهمة يجب الإشارة إليها، وهي أن "الواقع" لا يعبر دائما عن "الحقيقية" وفي هذا المعنى أشار Frederik Mispelblalm [(1)] إلى أن "تسويق الخدمات" ليس مرادفا لتسويق المؤسسات الخدمية" لأن حسب رأيه فإن العديد من مؤسسات الخدمات تستخدم أشكالا "كلاسيكية" للتسويق.

وفي هذا الإطار وجد الباحث أن العديد من مؤسسات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في دول العالم الثالث، وحتى في بعض الدول المتطورة تظن أنها بمجرد تسمية مصلحة باسم "مصلحة التسويق" فإنها تعمل تسويقا.

المطلـــب (5): موضـــوع تسويـــق الخدمـــات العموميـــة للبريـــد والإتصـــالات

إذا كانت رسالة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات هي "خدمة الجمهور" فإن موضوع ورسالة التسويق في هذا القطاع هي كيفية "الخدمة الأحسن للجمهور".

المستعملون هم الدريئة (La cible) المفضلة في التسويق العمومي، هذا الأخير له مهمة نبيلة:

جعل قطاع البريد والاتصالات في خدمة الجمهور. وذلك معناه:

جعل هذا القطاع، مرحبا بلا تعب، منتجا بلا ملل، منسجما مع الرغبات والتطورات فعال بأقل مجهود، منظما أحسن تنظيم، ناصحا، معلما، مرشدا، خادما ...

وفي سبيل ذلك هو يبحث عن أحسن إجراء لمكافحة المشاكل، وعن الكيفيات لترقب العواقب، وسبل حل المشاكل، وعن أحسن الطرق للتشغيل والتنظيم، وعن أنجع المناهج لتقييم التطبيق، وعن أحسن ترتيب للأولويات.

ولذلك هو بحاجة إلى إيجاد وتوفير سياسة لجمع ومعالجة المعلومات. هذه المعلومات تخص الإجابة عن مثل هذه الأسئلة المهمة:

---

(1) : Fredirik Mispelblan le secret des services : Les clients acteurs autant qu'object de travail Revue française de Marketing, N° 134 (1991/4) p : 25.

- لمــاذا يستاء الجمهور من خدمة معينة؟
- مــاذا سيكون رد فعله إذا غيرنا أحد عناصر المزيج التسويقي(*)؟
- مـــا رأيه في العرض الحالي؟ هل يجب تغييره؟ متى سيتم ذلك؟
- هـــل يتطلب الأمر إرسال خدمة جديدة أو انتظار لحظة مناسبة؟ ولماذا؟
- مـــا هي انتظاراته من الخدمة؟
- مـــا هي العناصر التي يرتكز عليها الجمهور في تقييمه للمنتوج؟

...إلخ

ومع الأسف رغم أهمية هذه الأسئلة إلا أنها لا تطرح أو قلما تطرح على المستوى الوطني.

وأخيرا .. يجب أن نشير إلى أنه في "ميدان الخدمات العمومية. فإن التسويق لا يلعب دورا فقط كأداة لجعل المنتوج او الخدمة مثلى، ولكن أيضا وخاصة لجعل النفقات العمومية مثلى. وللاختيار التسلسلي بين مختلف النفقات. لذلك هو أداة للأمثلية (Outil d'optimisation) وأيضا أداة للقرار (Outil de décision)"[(1)].

وهذا ما يميز موضوع تسويق الخدمات العمومية التي ينتمي إلى قطاع البريد والإتصالات عن غيره من مواضيع التسويق في الميادين الأخرى.

المطلـــب (6): مراحـــل إدمـــاج التسويـــق فـــي الخدمـــات العموميـــة

يمكن تقسيم عملية إدماج التسويق إلى 3 مراحل:

- المرحلـــة الإنتاجية.
- المرحلـــة البيعية.
- المرحلـــة التسويقية.

(*): المزيج التسويقي هو المعبر عنه بـــ 4P: وهو مزيج مركب من 4 عناصر: (السعر، المنتوج، التوزيع، الاتصالات).

(1) : Paul Dupouey op cit P : 9.

1- المرحلة الإنتاجية:

تميزت هذه المرحلة بتهميش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، وتشويه مقاصده , يتعلق الآمر بمرحلة تشبه إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم الإنتاجي" الذي تعرض فيه الإدارة خدماتها العمومية من خلال نظرتها الخاصة وظروفها الداخلية لا من خلال حاجات الزبون وظروفه الخاصة.

كان هذا التوجه نتيجة للعقلية التقليدية التي سيطرت على الإدارة في تلك الفترة والتي كانت تعتبر نفسها الوحيدة القادرة على ضمان الصالح العام، وأن الجمهور أناني ولا يهتم إلا بمصالحه الذاتية والشخصية فقط.

مع الأسف لا يزال القطاع العمومي البريد والاتصالات الجزائري في أغلب توجهاته يعيش في هذه المرحلة البدائية والمهمشة لدور التسويق الحقيقي وبالخصوص في قطاع البريد بخلاف قطاع الاتصالات الذي بدأ يعيش حركة نشيطة بعد انفتاح سوقه على المنافسة.

2- المرحلة البيعية:

تشبه هذه المرحلة إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم البيعي" ولكنها رغم ذلك قد ساهمت إلى حد بعيد في تسهيل إدماج وظيفة االتسويق في المصالح العمومية للخدمات، وفي تطوير وتحسين وظيفة "دراسات وبحوث التسويق".

تكون المصالح العمومية في هذه المرحلة عندما تقترح خدمات، ثم بعد ذلك تكتشف أن خدماتها قليلة الاستعمال أو غير معروفة جيدا. فتقوم كحل لهذا المشكل باستخدام كل ما تقدر عليه من وسائل لغرض تحسين الوضعية. فتستخدم الإشهار والترويج على أوسع نطاق. وتستعمل نقاط الاتصال مع الجمهور كأساس لاكتشاف مشاكلها في الاستقبال ومحاولة تحسينها.

ولقد كان لهذه الإجراءات محاسن وآثار إيجابية على الجمهور، إذ سجلت هذه المرحلة تحسين في الخدمات العمومية، وزيادة في معدلات الاستخدام لمنتوجاتها والاتصال بوحدتها وتحسن نسبي لصورتها في ذهنية الجمهور.

3- المرحلـــة التسويقيـــة:

تمتاز هذه المرحلة عن سابقاتها في أنها تنطلق في تصور واقتراح وتطوير خدماتها من حاجات ورغبات الجمهور.

يبدأ دور التسويق هنا قبل تصور المنتوج ويمتد إلى ما بعد استعماله. الهدف ليس بيع ما ينتج من خدمات، بل إنتاج الخدمات التي ليس فقط يمكن ان تباع، ولكن أيضا تستحق أن تباع. وهذا مهم لأنه يوفر لهذا القطاع المهم من الخدمات العمومية مزيتين:

أمثلية في الخدمات المقترحة.

وأمثلية في النفقات العمومية.

ولقد كان دخول التسويق لهذه المرحلة المتطورة نتيجة عاملين:

العامـــل الأول:

يخص تطور أفكار الجمهور، وعاداتهم، وأنماط استهلاكهم ونشوء جمعيات الدفاع، عن المستهلكن .. الأمر الذي حتم الأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور قبل إعداد الخدمة أو المنتوج.

العامـــل الثانـــي:

يخص المشاكل المالية التي مست هذا القطاع، بسبب ارتفاع معدلات استثمارته: والتي أوحت إليه بضرورة ترشيد نفقاته ومحاربة التبذير.

الأمر الذي يعني الأخذ بعين الاعتبار للحاجات الملحة للجمهور وتطلعاته قبل أي عمل إنتاجي للخدمات حتى يتسنى تحقيق "الإنفاق المناسب للحاجة المناسبة".

المطلـــب (7): دور التسويــق فـــي الخدمـــات العموميـــة للبريـــد والإتصـــالات

الانفتاح، التكيف، المرونة .. أصبحت منذ سنين مصطلحات ذات قيمة معتبرة في الحياة الاقتصادية.

فالقطاع الذي ينفتح على الخارج يمكنه أن يبقى ويزدهر. والتكيف مع الحاجات والرغبات أصبح شرطا للفعالية والمردودية. والمرونة في توجيه النشاط وتغيير المناهج هو الضامن الوحيد للتكيف والانفتاح وتمكين المؤسسة من قطف الثمار.

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر رغم تمتعه بمخطط قانوني خاص، وبنظرة متميزة في ذهنية المستهلك .. رغم ذلك لا يمكنه أن يحيد عن هذه المتطلبات الأساسية: متطلبات الانفتاح، التكيف، والمرونة.

لذلك يجب أن ينزل هذا القطاع قليلا للحوار مع المستعملين. إن كونه احتكاري لا يبرر دوره في إغفال البساطة واحترام الجمهور. هذا الإجراء هو بكلمة بسيطة: الانفتاح.
أما التكيف فمعناه أن هذا القطاع مجبر لدراسة دوافع المستعملين والحاجات العمومية التي يعبرون عنها بهدف اتخاذ معايير لخدمتهم لا لتطويعهم.

والمرونة لا تلتق مع كون قطاع البريد والاتصالات أو حتى الدولة جهاز محتكر الإجراءات والمعايير التي لا تصدر من خلال استراتيجيات علمية مرتكزة على ما هو موجود فعلا على بساط المجتمع، وإنما تصدر بالاعتماد على قوانين جوفاء بعيدة كل البعد عن الواقع.

ومن هنا يكون هذا القطاع بحاجة إلى تسويق للخدمات "يرتكز على المعلومات قبل المقاييس"، وعلى المستعمل قبل الهيكلة، وعلى الإنسان قبل الإجراء"(1).
ولكي تتمكن المصالح العمومية للبريد و الاتصالات من تحقيق التقاطع بين المصلحة العامة وبين الرسالة العمومية (أي تحقيق هدفها), فهي مدعوة إلى تبني سياسة الإقناع بوسائل التسويق لا سياسة التنظيم بالمعايير، لأن "المعيار يسجل غالبا الفشل في قدرته على الإقناع. لأنه يمثل

---

(1) - (2) : Laurent hermel, Patrick omagni op cit .

الصلابة. في حين أن المتغيرات العديدة (القانونية، الاقتصادية، السوسيو ثقافية ...) تمثل المرونة".[2]

ولذلك فكون هذا القطاع محتكرا لا يعني كون إستراتيجيته مقبولة وحسنة".

ويمكن تلخيص أدوار التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات فيما يلي:

أولا: هناك تناقض بين حكم المواطنين الناقم على البيروقراطية وبين اتجاه الإدارة المهتم بالعقلنة وتكثيف الإجراءات. ومن هنا تصبح للتسويق العمومي مهمة صعبة:

تغيير الحكم الصادر في حق البريد والاتصالات (ضد البيروقراطية) عن طريق ترويج المعلومات، نصح وإرشاد الجمهور، ودعوة الإدارة إلى التقليل من كثافة الإجراءات.

ثانيــا: مصلحة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات تتبع في مسيرتها هدفين متعارضين:

- فمــن جهة يجب أن تقنع عددا معتبرا من الجمهور بمحاسن دورها وخدماتها.
- ومــن جهة أخرى يجب أن تعارض أو تشدد على عدد قليل من هذا الجمهور بضرورة احترام بعض معاييرها.

هذان الهدفان هما في تعارض صارخ:

"فمن جهة هناك سلطة غاوية وفاتنة، مهمتها منحصرة بالصور الإيجابية للإدارة ...

ومن جهة أخرى فإن هناك سلطة جمركية، متغطرسة مرتبطة بالتقنين"[1].

هذا التداخل يصعب المهمة. فكيف يمكن جعل هذين الخطين المتعارضين، خطين متكاملين؟

الإجابة موجودة في "التسويق العمومي والاتصالات".

فكل قانون يصدر إلا ويجب أن يكون مصحوبا بشرح موسع للجمهور عن محاسنه.

الهدف هو إقناع الجمهور، ومحو صورة الإدارة الجمركية من عقله.

وفي سبيل ذلك تلجأ الخدمات العمومية للبريد والاتصالات إلى تبني ثلاث استراتيجيات متزامنة: (الإعلام–الإقناع–والتنظيم).

---

[1] **:** Laurent hermal, patrick romagni op, cit.

ثالثا: في سيرة قطاع البريد والإتصالات، هناك مسيرتان متناقضتان:

- فمن جهة "بعد تجاري" هدفه البحث عن أحسن النتائج، وذلك اعتبارا للطابع التجاري لهذا القطاع.
- ومن جهة أخرى هناك "بعد إنساني" هدفه تفضيل نوعية العلاقات مع الجمهور على تحقيق النتائج.

وإننا نظن "أنه بالنسبة للمصلحة العمومية وللسلطات فإن لهما ما يربحان إذا التقت هاتان المسيرتان"[2].

لأنه لا يجب بالنسبة للخدمات العمومية ذات الطابع التجاري الصناعي (ومن ضمنها قطاع البريد والإتصالات)أن يشغلها اتجاهها نحو الربحية عن علاقتها التجارية مع الزبائن واعتبارهم شريكا كاملا وليس زبائن فقط.

وهذه مهمة أخرى للتسويق العمومي:"ضمان التقاء التجارة مع العلاقات".

لأن المصلحةالتسويقية تشير إلى أن إرضاء المستهلك هو الذي يسمح بتحقيق أرباح، و يمكن في التطبيق أن يكون الزبون أكثر إشباعا وإرضاء من خدمة متأتية من طرف شركة تجارية، على نفس الخدمة المتأتية من المصالح ذات الهدف غير الربحي (OBNL)"[1].

لأن هذه الأخيرة ربما قد تهتم بالمحافظة على تواجدها بالدرجة الأولى، على حساب مصلحة الزبائن.

ولذلك فكثيرا ما نسمع مسؤولي بعض المصالح يرددون:[2] "إننا متواجدون لا لأجل السيطرة، ولكن لأجل الخدمة". ولذلك فإن الاهتمام بالعلاقات مع الجمهور الواسع هو الضروري لأي مصلحة لها أهداف جماعية.

هذه بشكل مختصر بعض الأدوار التي يمكن أن يلعبها التسويق العمومي في قطاع البريد والاتصالات،.

---

[2] : Jérome Bon, Albert Louppe op cit, p : 15.

[1] - [2] : Jean paul Flipo Le Marketing des O.B.N.L Revue française de gestion op cit P : 74.

المطلب (8): اختلاف وتميز تسويق الخدمات العمومية للبريد والإتصالات عن تسويق المؤسسات الصناعية:

يتضمن الإنتاج العمومي العديد من نقاط الاختلاف بالمقارنة مع الإنتاج الخاص.
لذلك سنتطرق إلى خصائص الإنتاج العمومي أولا، بهدف استنباط –فيما بعد– الخصوصيات التي تفرض على التسويق في ميدان الأدوات التي يستعملها.

وهذا لا يعني أن مجال القطاع الخاص هو مختلف كلية عن مجال الخدمات العمومية، لأن هناك العديد من المفاهيم التي تبقى دون تغيير مهما كان القطاع.
وهذا لا يعني أيضا عدم وجود اختلافات وخصوصيات خاصة بالمصالح العمومية فقط، والتي لها انعكاساتها على كامل أدوات التسويق.

ومن الخصائص التي تميز التسويق العمومي للبريد والإتصالات عن غيره من القطاعات، يمكن ذكر ما يلي:

- توسع تغطيته الجغرافية. ففي قطاع البريد والإتصالات هذه التغطية وطنية وغير مركزة. فتطبيق كل العمليات المحددة من قبل الإدارة المركزية تتم عبر كامل المصالح المحلية الموزعة على جميع أنحاء الوطن، يتعلق الأمر بإنتاج من نفس النوعية موجه لكامل المجتمع.
- قوة تحكم الدولة وتدخلها في هذا القطاع (قطاع البريد والإتصالات لا يتحكّم في عرضه، ولا في تحديد أسعاره)، فتأثير سياسات السلطات السياسية عليه يعتبر بالغا.
- قوة وضعية هذا القطاع (يواجه طلبا قويا وسوقا واسعا).
- عدم تعرض هذا القطاع، المخاطرة نظرا لوضعيته المسيطرة والمهيمنة.
- انعدام المنافسين لهذا القطاع (قطاع البريد والاتصالات هو قطاع، محتكر في السوق)، أو شبه محتكر في مجال الاتصال.
- سوق الزبائن الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع هو غير مقسم إلى قطاعات سوقية نظرا لوجوب مساواتهم أمام الخدمة العمومية (نفس العرض لكامل الزبائن).
- عرض هذا القطاع لخط خدمات جد واسع ومتنوع.

- درجـة ثقافة الزبائن الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع هي عموما ضعيفة بالمقارنة مع الجانب غير المرئي للعديد من الخدمات.
- ضـرورة تواجد علاقات مستمرة بين هذا القطاع وزبائنه (اتصال مستمر غير قابل للانقطـاع نظرا لتجدد الحاجة لخدمات هذا القطاع).
- منتوجـات هذا القطاع هي من نوع خاص (إنتاج خدمات إدارية، إرشادات، معلومة ..إلخ).

هـذه المميزات التي يعرفها قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات تستوجب انسجام التسويق مع المشاكل التي تنجم عنها.

لذلك على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص والمواصفات عند إعداده السياسات الموجهة لهذا القطاع. وأن لا يحيد عن هذه المعايير عند تشكيله للخدمة، وعند عرضها، و بيعها.

المطلـب (9): صعوبـات ومشاكـل تسويـق الخدمـات العمومية للبريد والاتصالات:

خلال مختلف مراحل تطوره تعرض تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات – وما يزال– إلى العديد من العراقيل:

- فمن جهة "الطبيعة الخدمية" لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتوجات المادية الملموسة.
- ومن جهة أخرى "الطبيعة العمومية" لهذا القطاع يمكن أن تبرر بعض الصعوبات التي لا يعرفها تسويق المؤسسات الخاصة.

ومن هنا فإن صعوبات ومشاكل تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات يمكن اعتبارها ناتجة عن سببين:

- واحد مرتبط بـ"خصائص الخدمات".
- الآخر متعلق بـ"خصوصية تسيير المصالح العمومية".
-

1- الأسبــــاب الراجعــــة لخصائـــص الـــخدمــــــات:

كل المختصين يجمعون على أن إدماج التسويق في الخدمات بصفة عامة، وفي الخدمات العمومية بصفة خاصة .. قد تم بتأخر كبير بالمقارنة مع تسويق المنتوجات المادية.

والسؤال الذي يطرح هنا هو: ما هي الأسباب الأساسية لهذا التأخر؟

وما هي الصعوبات والمشاكل التي كانت وراء ذلك؟

الإجابة عن هذا السؤال ستجرنا إلى تحليل تاريخي سريع لظروف إدماج التسويق وربط ذلك بالخصائص المميزة للخدمات (المذكورة آنفا).

وفي هذا يمكن تلخيص ظروف وصعوبات ظهور "تسويق الخدمات" في الاقتصاد في خمسة عناصر متأتية من تنظيم الاقتصاد البدائي[1]:

1-1 ملائمـــــة الشــــيء للتـــبــــادل:

كانت المجتمعات البدائية خاضعة في إطار معاملاتها إلى أسس القوانين العرفية. وبالنظر إلى عدم وجود حتى للملكية آنذاك، أصبح من غير الممكن إرضاء الحاجات الفردية بفضل قدرات الأفراد على "الامتلاك".

ولم يكن من الممكن إجراء عملية التبادل التي كانت تعتبر يومها عملية معقدة إلا بفضل السماح للأطراف بسهولة تحويل ملكية الأشياء.

في البداية كانت المنتوجات المادية البسيطة والصغيرة ذات الأحجام المادية الثابتة والغير القابلة للتلف والسهلة الاحتفاظ، هي فقط التي كانت خاضعة للتبادل.

أما المنتوجات التي كانت معرضة للتلف، فكانت صعبة التحويل، لذلك كانت غير خاضعة للتبادل، لأنها معرضة للخطر.

---

(1) - (2) : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 . « Economie et Marketing des services » .

ولم يكن من السهل قبول تبادل المنتوجات المعقدة "ففقط عندما أصبح بإمكان المجتمع أن يخلق ظروفا لحق الامتلاك (واحترامها). فإن المنتوجات ذات الأحجام الكبيرة (والكميات المعتبرة) أصبح ممكن تبادلها بفضل ظهور أشخاص متخصصين في المفاوضات"(2).

ويمكن اعتبار ظاهرة "صعوبة الامتلاك" مشكلة من خلال ما يلي:

- الأخطار المتعرض لها كل الأطراف، خاصة إذا تعلق الأمر بتبادل خدمة بمنتوج، وهنا يصبح من الممكن جدا قيام نزاع أو صراع.
- ظروف عدم التأكد التي تتم فيها العملية، خاصة مع غياب إجراءات "مرنة" وقوانين صريحة تحكم الصراع.

ومن هنا لم يعد من الممكن تطبيق عملية التبادل في وضعيات مماثلة لهذا المستوى عن الخطر.

وباعتبار أن الخدمات "غير ملموسة" و"قابلة للتلف" ومتسمة بــ"التغير وعدم التماثل" و"اللاإنفصالية" و"التعقيد" .. فإنها كانت من أصعب المواضيع الخاضعة للتبادل، باعتبار كونها "صعبة أو مستحيلة الامتلاك".

ومن هنا جاء إدماج نشاط الخدمات في المسار الاقتصادي، وإدماج التسويق في الخدمات متأخرا، ولقد كان ذلك نتيجة للخصوصيات المميزة للخدمات.

2-1 الاستقلاليــة التقنيــة بيــن الإنتــاج والاستــهــلاك:

إمكانية تنظيم الإنتاج منفصلا عن البيع والاستهلاك إنما هو نتيجة لصفة ملائمة الشيء للتبادل، وهذا معناه إمكانية المحصل معاينة وتفحص نوعية المنتوج والتحذر قدر الإمكان من أخطار التغليط.

وباعتبار عدم إمكانية فصل الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنه لا يمكن إرضاء محصل الخدمة إلا بعد التبادل لا قبله، وهذا ما يستلزم ضرورة نضج البشر، وتوفر إجراءات وقوانين واضحة وملائمة لمعالجة مشاكل هذا النوع من الإنتاج الذي لم يكن خاضعا من قبل لا للتقاليد ولا للقوانين.

هذه الشروط لم يكن من السهل تحققها فيما مضى، وهذا ما يفسر أيضا ظاهرة تأخر إدماج نشاط الخدمات في المسار الاقتصادي، وإدماج التسويق في الخدمات.

3-1 غياب أخطار عدم التأكد:

ظهور وتطور نشاط الخدمات هو في ارتباط وثيق بظاهرة إلغاء أخطار عدم التأكد "فأغلبية نشاطات الخدمات لا يمكن أن ترى النور إلا عندما يكون المجتمع البشري قادرا على إقصاء وإلغاء أخطار عدم التأكد المرتبطة بإجراءات التبادل"[(1)].

ونظرا لصعوبة تقييم نوعية الخدمة أثناء المبادلة، ونظرا لإحاطة هذه المبادلة بأخطار كبيرة تصاحبها .. فقد نشأ اهتمام متزايد بمسألة المعلومات إلى أن أصبحت تعتبر إنتاجا يمكن مبادلته في السوق.

ولقد جاء نمو هذه الحاجة إلى المعلومات نتيجة لكونها أحد العوامل الرئيسية لتقليل الأخطار وعدم التأكد المتعلقة بالتبادلات في الأسواق بصفة عامة، وبأسواق الخدمات بصفة خاصة.

ومن هنا نشأ ارتباط وثيق بين توسع سوق المعلومات وتوسع سوق الخدمات.

باعتبار أن تطور سوق الخدمات هو جد ممكن على شرط أن يتحقق التبادل بدون أخطار للأطراف المتعاملة.

ولكن للأسف فإن سوق المعلومات لم يشتغل جيدا، "لأنه لكي يشتغل سوق المعلومات جيدا يجب حمايته ببراءة الاختراع. لكن الحماية اليوم محدودة جدا إلى درجة أن المعلومات قريبة جدا من الإحصائيات التي إنتاجها مضمون من قبل منظمات عمومية"[(2)].

وكمثال على عدم حماية الاختراع في الخدمات نذكر ما جاء به Jean Paul Flipo في كتابه "Le Management des Entreprises de services" من أن مصفوفة B.C.G التي أصدرت من قبل "Boston consulting club" أصبحت اليوم موضع ترويج واسع واستعمال من قبل عدة

[(1)] - [(2)]: CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

شركات أخرى مختصة في النصح والتوجيه والاستشارة، وهذا ما يظهر إلى أي مدى يصعب حماية الاختراع والإبداع، في قطاع الخدمات بالمقارنة مع المنتوجات المادية.

ومن هنا يمكن استنتاج أن ولادة نشاط الخدمات لا يمكن أن تحدث إلا عندما يتحقق شرطان تارة متكاملان وتارة متبادلان [1]:

- إمكانية إنشاء المجتمع لقواعد قانونية معقدة، بهدف إزالة الأخطار المرتبطة بالتبادل، وضرورة احترامها.
- سهولة سير المعلومات الكثيفة في المجتمع، بهدف السماح للأطراف بالرؤية الحسنة للأخطار الممكنة.

إذن فعامل المخاطرة هو من العوامل الأساسية التي كانت وراء تأخر سوق الخدمات، وتأخر ظهور التسويق فيه باعتباره وسيلة لخدمته. وذلك نظرا لارتفاع خطر التبادل بسبب كون الخدمات "أكثر تغيرية" و"غير متوقعة" و"غير نمطية".

مما يرفع من حدة الخطر، الذي لا يعتبر فقط كعنصر من مواصفات الخدمات، ولكن عنصرا أساسيا ومهما أيضا.

ولذلك "فكل الخطوات في مجال تسويق الخدمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تقدير للأخطار المرتبطة بالتبادل، وتحديد الوسائل الممكنة لتقليصها موضوعيا".[2]

يتطلب الأمر توفر جهاز قانوني قوي بإمكانه تقليص خطر التبادل والاستعمال الفوضوي للخدمات.

4-1 توســع الأســواق:

تسويق الخدمات بصفة عامة كان دائما متأخرا على تسويق المنتوجات ذات الاستهلاك الواسع. فلقد تمكن كل من George et Barksdale [3] بعد دراسة أكثر من 400 مؤسسة من استنتاج أنه بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية فإن شركات الخدمات:

---

(1) - (2) : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

(3) : CF P.Kotler, B, Dubois op cit, p 466.

1. تظهر أنها تتوفر على أقل عدد مخصص لتسيير نشاطها التجاري في إطار مصلحة للتسويق.
2. تعمل عادة أقل دراسات للسوق.
3. تسير عادة بنفسها إشهارها على أن توكله إلى وكالات خاصة.
4. هي أقل ميلا لامتلاك مخططات تجارية.
5. لها أقل برامج للتكوين والتدريب على البيع.
6. لها اتصالات أقل وحاجات أقل مع المجالس ومؤسسات الدراسات.
7. تعتمد أقل على التسويق، حسب النسبة المئوية (%) لرقم الأعمال.

أسباب اهتمام هذه المؤسسات الضئيل بالتسويق فسر بعدة أشكال:(1)

1. يتعلق الأمر هنا بمؤسسات صغيرة الحجم وأحيانا فردية (حلاق، إسكافي) وعادة تكون أقل تأهيلا على التسيير.
2. البعض الآخر (موثقين، أطباء، محامين ...) لا يمكنهم استعمال تقنيات التسويق لأسباب قانونية (مثل منع الإشهار ..).
3. وأخيرا فإن البعض كانوا في وضعية الطلب المتزايد (المدارس، المستشفيات ...) ولذلك فهي حتى الآن غير مهتمة بالتنقيب عن الزبائن.

وباعتبار أنه من خصائص قطاع الخدمات (كما سبق وأن ذكرنا) اتسامه بـــ"عدم التمركز" و"ضعف الإنتاجية" و"صغر المؤسسات"، فإن ذلك اعتبر أيضا من العوامل التي كانت وراء تأخر ظهور التسويق في الخدمات بالمقارنة مع تسويق المنتوجات ذات الاستهلاك الواسع.

(1) : Ph. Kotler, B. Dubois op cit p : 466.

5-1 ارتفاع مستوى الحياة:[1]

حسب هرم الحاجات لـ Abraham Maslow فإن الحاجات متعددة ومتنوعة:

يوجد حاجات أولية (المتناسبة مع الاستهلاك المادي والسريع والمحدود والضروري) وحاجات عليا (المتناسبة مع الاستهلاك الثانوي المرفه) وحسب Maslow فإن بعض الحاجات يجب بالضرورة أن تلبى قبل أخرى. فقط عندما يتمكن المجتمع من إشباع الاستهلاك المنتظر من الحاجات "الدنيا" يمكن التطلع إلى نشاطات مستجيبة لحاجات "عليا".

وباعتبار أن أغلب "الخدمات" تتناسب عادة مع هذا النوع، الأخير من الحاجات (بسبب صفتها غير المادية) فهذا يقودنا إلى استنتاج أن نمو الخدمات وتسويقها مرتبط مباشرة بـ"مستوى الحياة".

هذا الارتباط هو الذي يفسر تأخر مستوى تسويق الخدمات وخاصة في دول العالم الثالث، باعتبار أن التاريخ الاقتصادي لم يخل من مشاكل خطيرة لها أشار مباشرة على "مستوى الحياة" (التضخم، الحروب، البطالة،...) الأمر الذي لا يمر دون مضاعفات خطيرة على تسويق الخدمات في هذه الظروف الصعبة.

2- الأسباب الراجعة لطبيعة وخصوصية تسيير مصالح الخدمات العمومية للبريد والإتصالات:

في مختلف تمدداته تعرض تسويق الخدمات العمومية إلى العديد من العراقيل.

- هناك عراقيل مرتكزة على الصيغة المادية أو غير المادية للنشاط. والمرتبطة بطبيعة الخدمات ولقد سبق التطرق إليها بالتفصيل.
- خارج هذه العراقيل، تظهر عراقيل أخرى متعلقة بطبيعة تسيير مصالح الخدمات العمومية. هذه العراقيل هي دائمة ومؤثرة.

ومن هنا يمكن إرجاع صعوبة إدماج التسويق داخل قطاع الخدمات العمومية، للبريد والإتصالات إلى:

[1] : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

1. عوامـل خارجية، متعلقة بضغط المحيط (الثقافة السياسية المهيمنة، حجم القوانيـن، والنظرة المميزة للجمهور).
2. عوامـل داخلية، متعلقـة بما هـو سائد داخل القطـاع (خصوصية في التشغيـل، وخصوصية في طبيعة المنتوج).

مختلف هذه العوامل لا تشكل فقط عرقلة أمام إدماج التسويق، ولكن أيضا مجموعة من القيود المحددة لأشكال تدخل التسويق داخل القطاع العمومي للخدمات.

2-1 العـوامـل الخـارجيـة:

القيود والعراقيل الخارجية لإدماج التسويق في الخدمات العمومية متعددة ويمكن إجمالها في ثلاثة مظاهر:

- الثقافـة السياسة المسيطرة على قطاع الخدمات العمومية التي تعتبر كعرقلة مؤثرة على تواجد المفهوم التسويقي فيه نتيجة العلاقة العمودية النازلة ذات الاتجاه الوحيد: السلطات العمومية, قطاع البريد والاتصالات, الجمهور.
- حجـم القوانين المتزايد المفروض على هذا القطاع، والذي يكبح حريته في استخدام الأدوات التسويقية المناسبة (غياب حرية الأسعار، حرية التوزيع، حرية الإنتاج ...) مما يستلزم تقليصا معتبرا في سلطة التسويق وعرقلة لإدماجه.
- نظـرة الجمهور السلبية، الناتجة عن حساسيته وإدراكه البسيكولوجي لقطاع الخدمات العمومية، يمكن أن تخلق عرقلة أخرى أمام إدماج ونجاح التسويق.

2-2 العوامـل الـداخليـة:

إذا كان لا يمكن أن تكون توجهات تسويق الخدمات العمومية بعيدة عن ثقل السلطات العمومية، فإنها أيضا لا يمكن أن تكون منفصلة عن طبيعة المنتوج والتشغيل الداخلي للمصلحة. تحليناللعراقيل الداخلية لتسويق الخدمات العمومية يتضمن نقطتين:

- معاينـة التشغيل الداخلي للخدمات العمومية.
- معاينـة خصوصية المنتوج العمومي.
-

أ/ خصوصيـــة التشغيــل الداخـــلـــي للـــخدمـــات العموميـــة:

يتميّز التشغيل الداخلي للخدمات العمومية بمزيتين لهما آثار بالغة على إدماج التسويق:

* الميـــزة الأولى هي سيادة الثقافة التقنية على الثقافة التجارية فيما يتعلق بسلوك الموظفين، وذلك نتيجة لتعقد هذا الشكل من النشاط من جهة، وتعقد شكل المنتوجات (نصف منتوج ونصف خدمة) من جهة أخرى.

هذا الاهتمام البالغ بالثقافة الملتفة أكثر حول المنتوج على حساب العلاقة مع الزبون، ساعدت على تفضيل مهمة المهندسين على مهمة التجاريين. الأمر الذي لم يطور وضعية التسويق.

إضافة إلى ذلك فإن كلا من الوضعية الاحتكارية للقطاع وأسلوب تسييره الموجه خاصة للتجهيزات الثقيلة وتنظيمه الهيكلي التسلسلي، وغياب المرونة بسبب المركزية القوية، بالإضافة إلى كثافة التنظيم والثقافة شبه العسكرية والمحافظة السائدة ..

كل هذه العراقيل تشكل قيودا أمام إدماج التسويق في الخدمات العمومية للبريد والإتصالات.

فكل من أسلوب العمل، وشكل التكوين، وإدماج الموظفين .. أصبحت تشكل عرقلـــة أمام[1]:

- تواجـــد روح تسويقية.
- إعطـــاء مكانة مهمة للمعرفة التجارية في كل مصلحة.

* الميـــزة الثانية هي غياب الإمكانيات اللازمة والضرورية لانتهاج سياسة تسويقية فعالة. وعلى سبيل المثال نذكر أنه في الوقت الذي تجد فيه المصلحة العمومية نفسها مسؤولة عن إرضاء وإشباع كل الجمهور، واستعمال في سبيل ذلك كل الوسائل التسويقية الملائمة –فإنه في ذات الوقت تجد نفسها أيضا عاجزة أمام قيود ومحدودية الميزانية التي لا تسمح لها بعمل واستعمال كل شيء.

---

(1) : Monique Zollinger « Marketing Bancaire » vers une banque du 3ème type Dunod, Paris 1985 p22.

هذا من جهة، ، ومن جهة أخرى فإنه في أغلب الأحيان المعطيات المتوفـرة في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات هي من النوع الإحصائي والقياسـي، وقليلة هي من النوع الكيفي التي يعتمد عليها التسويق.

بالإضافة إلى ذلك نذكر أنه بالنسبة لمصالح الخدمات العمومية عادة ما يكون العرض الإجمالي غير كافي لتغطية كل طلبات الجمهور، بسبب محدودية قدرات الإنتاج وهذا ما يكون له انعكاس سلبي على التسويق:"لأن العرض لا يستعمل تقنيات التسويق إلا عندما يصبح في وضعية ضعف (عرض > طلب) ولذلك فعندما تحضر مؤسسة قوية وسوق ضعيف، فإن علاقة خضوع تنشأ والطلب ينسجم تلقائيا مع العرض. والتسويق هنا بمعناه البحث ليس ضروريا"[1].

هذا التهميش للتسويق راجع بالدرجة الأولى إلى عدم إحساس قطاع الخدمات العمومية بضرورة التحسين نظرا للقوة النسبية التي يتمتع بها أمام سوقه.

"فالقطب الذي يقوم بالمجهود من أجل الانسجام مع الآخر، هو في الحقيقة الذي يريد أن يحسن من قدرته، أي أنه هو الأضعف"[2].

ب/ خصوصيـة المنتـوج العمومـي:

حسب طبيعة المنتوج يظهر صنفان من العراقيل:

1) الخطورة النسبية لمنتوج الخدمة العمومية الذي يفسر المستوى المفرط للمراقبة التي يحظى بها، والتي تقف كعرقلة أمام إدماج التسويق الذي يتطلب درجة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرارات.

فطبيعة منتوج الخدمات العمومية الدي لا يمكن مقارنته مع أي منتوج آخر، هي التي أصبحت تستوجب الانتباه اليقظ للسلطات العمومية، وهذا ما ينشئ عرقلة مهمة أمام:

---

(1) **:** Monique Zollinger op cit P 10.

(2) **:** J.P Flipo op cit P : 27 ouvrage cité par Monoque Zollinger P : 10.

- كــل حرية للتحرك والمبادرة والإبداع.
- كــل إرادة لتغيير أسلوب التسيير وتحسين الخطط.

وبالتالي أمام كل محاولة لإدماج التسويق في مصالح الخدمات العمومية.

2) الطبيعة المميزة لمنتوج الخدمات العمومية الموجه بأشكال نمطية غير مميزة إلى جمهور مختلف ورغبات متباينة، تشرح إلى حد بعيد صعوبة استعمال التسويق الذي يعتمد أساسا على دراسة الحاجات الفردية للأفراد أكثر من الحاجات العمومية لكامل الجمهور.

بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبار أن الطابع الزوجي للمنتوج (نصف منتوج ونصف خدمة) وكذا تعدد أشكال عرضه عبر كامل أنحاء البلاد ... من الأسباب الأساسية لتعقد التسيير الداخلي لمصالح الخدمات العمومية التي تصبح ملتفة على نفسها، منشغلة بمشاكلها عوضا عن انفتاحها على السوق واهتمامها بالمستهلك. وهذا ما يفسر إلى حد بعيد تدني قيمة وأهمية التسويق في هذا القطاع.

وأخيرا يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والإتصالات حاولت إدماج مفهوم التسويق في نشاطها. ولكنها في سبيل ذلك تعرضت إلى عراقيل خصوصية مرتبطة من جهة بطبيعة منتوجاتها، ومن جهة أخرى بنظام تسييرها.

هذه العراقيل لا يمكن أن تشكل إعادة النظر في عملية إدماج التسويق في قطاع البريد والإتصالات ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا يمكننا نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية هي في مفترق الطرق .. وفي مقابل ذلك نعتبر أن سياسات التسويق يمكن أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك فسياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل كل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والإتصالات. بمعنى أن تتواجد هناك "خصوصية لتسويق الخدمات العمومية".

هذه الخصوصية للتسويق هي التي ستكون موضوع الفصول التي تلي.

خلاصـــة الفصـــل الأول:

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن واقع الخدمات اليوم يكتسي أهمية بالغة في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى. ورغم ذلك بقي القطاع من القطاعات السيئة التعريف.

ولقد دار جدل كبير من خلال العديد من النظريات التي حاولت تعريف هذا القطاع وتوضيح الحدود والفواصل بينه وبين القطاع الإنتاجي.
ولم تخل هذه العملية من العديد من الصعوبات.

ومن جانب آخر ظهر تعارض واختلاف كبيرين حول المكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد، وحول آفاق وآثار نمو هاته الخدمات على الاقتصاد، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو. وفي هذا الشأن تم التعرض للعديد من النظريات والمدارس التي اختلفت في توضيح هذا الدور.

فهم قطاع الخدمات ودوره في الاقتصاد جاء ممهّدا لفهم والتعريف بقطاع الخدمات العمومية بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات بصفة خاصة.
وذلك قبل الحديث عن التسويق في هذا القطاع الذي تم استعراض المراحل التاريخية لمسيرته التي لخصها الباحث في ثلاث مراحل مهمة (مرحلة المفهوم الإنتاجي، مرحلة المفهوم البيعي، مرحلة المفهوم التسويقي).

وخلال مراحل تطوره غزا هذا التسويق العديد من الميادين الجديدة التي كان أهمها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات. هذا الأخير خلال محاولته إدماج مفهوم التسويق في نشاطه تعرّض إلى العديد من العراقيل والصعوبات مرتبطة من جهة بطبيعة منتوجاته، ومن جهة أخرى بنظام تسييره.

هذه العراقيل لا يمكن أن تشكّل إعادة النظر في عملية إدماج التسويق في قطاع البريد والاتصالات، ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا تمّ نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية في مفترق الطرق .. وفي مقابل ذلك اعتبر الباحث أن سياسات التسويق يمكن أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك فسياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والاتصالات، بمعنى أن تتواجد هناك "خصوصية لتسويق الخدمات العمومية" ستكون محور موضوع العديد من فصول هذه الرسالة.

الفصـــــــل الثاني

الأدوات التسويقية اللازمة

لوضع الاستراتيجيات

الفصـــــل الثانـــــــي

الأدوات التّسويقيــة اللاّزمــة لوضــع الإستراتيجيات

المبحـث الأوّل: خصوصيـات الخدمـات العموميـة.

المبحـث الثانـي: خصوصيات سلـوك مستعملـي الخدمـات العموميـة.

تمهيـــد:

العنصر الثاني الواجب فهمه واستيعاب أبعاده وآثاره - بعد فهم قطاع الخدمات - هو المتعلق بالأدوات التسويقية اللاّزمة لوضع الإستراتيجيات التسويقية.

فالخصائص المميزة للخدمات - والمختلف عن المنتوجات - تترك آثار كبيرة على سلوك مستعملي الخدمات العمومية وعلى الأدوات التّسويقية المطبقة في هذا القطاع.

سنخصّص هذا الفصل الثاني لبحث مختلف الأدوات التّسويقية اللاّزمة لوضع الإستراتيجيات، وسيتّم التركيز خاصة على ثلاث عناصر مهمّة، يتعلق الأمر بـــ:

1- فهم خصوصية الخدمات العمومية.

2- فهم خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية.

3- فهم خصوصية تسويق الخدمات العمومية.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل والتّحكم في هذه الأدوات والخصوصيات من الناحية النظرية قبل الشروع في رسم وإعداد مختلف الإستراتيجيات التّسويقية التي ستكون موضوع الفصول التي ستلي هذا الفصل.

المبحث الأول: خصوصية الخدمات العمومية

يمكن إجمال خصوصية الخدمات العمومية في عنصرين:

1- خصوصيّة ناتجة عن **"**خصائص الخدمات**"**.

2- و خصوصيّة ناتجة عن **"**نظام تسيير المصالح العمومية**"**.

وفيما يلي سنقوم بدراسة مفصّلة لكلّ من العنصرين على التّوالي:

المطلب (1): خصائص الخدمات

الخدمات متنوّعة: البعض منها عموميّة.

والبعض الآخر ذات هدف ربحي.

البعض منها تجاريّة، والبعض الآخر إداريّة.

لذلك تميل أغلب الدّراسات إلى جعلها موّحدة من خلال معيار تمييزها عن المنتوجات المادية ذات الاستهلاك الواسع.

هذه التّفرقة تتم بتخصيص مزايا خاصّة للخدمات بالمقارنة مع المنتوجات:

- فالخدمات **"**غير ملموسة" بينما المنتوجات**"**ملموسة.
- الخدمات **"**قابلة للتلف**"** (أي تفسد إذا لم تستهلك) في حين أن المنتوجات يمكن "تخزينها أو تأجيلها".
- الخدمات **"**أكثر تغيّريّة وغير متوقعة**"**بالمقارنة مع المنتوجات التّي هي "نمطيّة ومتوقّعة".
- الإنتاج والاستهلاك في الخدمات **"**لا يمكن فصلها**"**، بينما **"**هما متفرقان**"** بالنّسبة للمنتوجات.
- وأخيرا ما يميّز الخدمات عن المنتوجات هو كون المادّة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم "الزبائن"، وهذا هو سرّ الأهميّة القصوى "للبعد البشري" في قطاع الخدمات.

وانطلاقا من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط.

1. عـدم الملموسيّة (L'intangibilité).
2. القابليّـة للتّلف (La Périssabilité).
3. التّغيّـر وعدم التّماثل (La Variabilité).
4. اللاإنفصاليـة (L'indissociabilité).

1- عـدم ملموسيّـة الخدمـات:

الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس، ذوق، الإحساس، والاستماع رؤية الخدمة قبل شرائها

"فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلاقة لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقا"[(1)].

وبسبـب هذه الصفة فإن أغلب الخدمـات أصبحت تنتـج وتستهلك في آن واحـد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين، وأيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد.

وبما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن يحدث التحويل، وبما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك الخدمة"[(2)].

ولذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه الخدمات لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على نوعية الخدمة.

هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات، الموظفين......الخ.

---

(1) : Ph, Kotler, B.dubois. Op cit p :466

(2) : Renéy, Darmon, Michel Laroche, John.v .,Petrof. Op cit p 548.

لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس وتنمية ملموسيّة الخدمة هيّ من أهمّ الإجراءات التّسويقية المتّخذة في ميدان الخدمات.

2- قابليّـــة الخدمـــة للتّلـــف:

قابليّة الخدمة للتّلف نابعة من عدم قدرتها على التّخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، ومقعد في الطّائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتر, و لذلك فغالبا ما تفرض شركة الطّيران عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تدرك أن الكميّات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة ربما قد تكلّفها أغلى من الكميّات المستخدمة.

ومن هنا يكمن سرّ الأهميّة الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة، خاصة في حالة كون الطلب غير مستقرّ (متغير حسب الظّروف والزّمن).

وفي هذا الشّأن قام العديد من الكتّاب باقتراح إستراتيجيّات متعدّدة لمواجهة هذا المشكل، هذه الإستراتيجيات سنتطرق إليها في الفصول المقبلة من هذا البحث.

3- عـــدم تماثـــل الخدمـــة:

الخدمة متغيّرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن.

فمكتب فمن المستحيل أن ينتج محامي نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين، فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه منتوجين من نفس العلامة، ومن نفس الحجم، ومن نفس النوعيّة واللّون، ومن نفس المؤسسة.. ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة، وذلك نظرا لسببين:

السبب الأول هو كون للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة " فسفر في قطار يعتبر في آن واحد جيّد وغير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة، لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة يكون مستوى تقييمه" [1].

ومن هنا ينشأ إحساس المشتري بأن له أكثر دور وأكثر مشاركة في الإنتاج والشراء إذا ما تعلق الأمر بالخدمة، وذلك بالنسبة إليه، وبالنسبة لباقي المستعملين للخدمة باعتبارهم يتقاسمون معه نفس الخدمة، فنوعية زبائن مطعم أو فندق يكون لهما دور كبير في تحديد نوعية ومستوى الخدمة في عقلية الزبائن الآخرين.

السبب الثاني هو كون للبائع تأثير على نوعية الخدمة، فوجبة غذاء محضّرة من طرف أحد الطبّاخين هيّ غير متطابقة مع نوعية نفس النوع من الغذاء محضّر من طرف زميله.

ومن هنا تكمن أهميّة الموظفين اللدّين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات، لأنهم هم الدّين يحدّدون رضاء أو سخط الزّبون، "فنوعيّة الوجبة التّي نحصل عليها في مطعم والتي يظهر لنا مستواها "جيدا" أو "رديئا"، هيّ ظاهرة لا يمكن تكرارها، وحتى وإن حاولنا في بعض الأحيان تدارك النوعيّة السيّئة للوجبة بفضل الاحتجاج".[2]

ولذلك فليس من الصّدفة أن يكون من المعايير المفرّقة بين **"المنتوجات"** و**"الخدمات"** هو "العامل البشري" الدّي له دور فعّال في ميدان الخدمات.

هذا العامل هو السّبب في ظهور بعد "عدم التيقن في الخدمات، الشيء الدّي هو غائب في المنتوجات الصناعية، وذلك سواء تعلّق الأمر بـــ "الموظفين" أو بـــ "الزبائن" وأيضا في إيجاد "اللامتوقع" و"اللاملموس" في الخدمات"[3].

ومن هنا تكون لسمعة البائع وعملية نقل المعلومات " من الفم إلى الأذن" أثر بالغ في تسويق الخدمات.

---

(1) : J.PO. Helfet, J. Orsani, « Marketing », vuibert, Gestion 1981, op cit p 39.

(2) - (3): Frederik Mispelblam le secret des services, Op cit p :29.

4- عــدم انفصاليـــة الخدمـــات:

الخدمات غير قابلة للانفصال عن من يقدّمها، "فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمعن آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتـــاج محدّدة في قدرات الفنان فقط"(1).

وأيضا فان زمان ومكان إنتاج خدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أيّ حال من الأحوال.

ومن هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلّق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطّلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحين) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمّة التّي لها آثار بالغة على القرارات التسويقيّـــة، نجد أن بعض الكتاب(2) لم يكتف بهذه الخصائص واقترحوا خاصيتين أخريين يتميّز بهما قطاع الخدمات، يتعلّق الأمر بـــ:

5- لا مركزيـــة إنتــاج الخدمـــات:

قطاع الخدمات يتميّز ً في مجمله بصناعة غير مركزيّة أو ضعيفة التمركز "فأغلب هذه المؤسّسات هيّ مؤسّسات صغيرة ومتوسّطة الحجم، تعتمد خاصّة على الموظفين، وتتميّز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة، وإذا حدث وأن كانت هذه المؤسّسات كبرى ومسيطرة على السّوق فيتعلّق الأمر بمؤسّسات للخدمات العموميّة التّابعة لمراقبة الدّولة،، والتّي لها إستراتيجية تسويقيّة جد متأثرة بتنظيمات السّلطة، وكمثال على ذلك فإنّ قطاع البريد والاتصالات أو قطاع النقل لا يمكنهما الرفع من تعريفاتهما أو حجم استثماراتهما إلاّ في الحدود المسموحة من قبل السّلطات الرّسمية".(1)

---

(1) : P.Kotler, B dubois, Op cit p :66

(2) : Renéy Darmon/Michel laroche/John. v. Petrof. Cf « Marketing fondement et application op cit p :550

(1) – (2) : Rene. y. Darmon,Michel laroche, John.v.petro op cit, p :550.

6- ضعـف معـدّل إنتاجيّـة الخدمـات:

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدّل إنتاجيته بالمقارنة مع قطاع الصناعات اليدوية، فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج اليدوي.

الأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها:(2)

- كـون أغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة، ولا يمكن جعلها آلية مثل الإنتاج الصناعي.
- اليـد العاملة في المجال الخدمي هي عادة اقل تأهيلا عن تلك العاملة في مجال الصناعات الإنتاجية، (هذا بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة منها تشتغل بكيفيات متقطعة وموسمية).
- إجـراءات ومعايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج/ساعة عمل الإنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات.

إنهـا النوعية وليسـت الكمية التي تجعـل الخدمة مقبولـة لدى المستهلكين (فالذي يحدد درجة إنتاجية الطبيب الجراح هو نوعية ونجاح العمليات الجراحية وليس عددها).

المطلـب (2): خصائــص الخدمــات العموميّــة

الخدمات العمومية متنوعة: فالبعض منها ذو طابع إداري، والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري.

وأمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية هي:

1- البحــث عن المصلحة العامة.

2- الاستقلاليــة (أقل أو أكثر) عن السوق.

وهذا معناه أنه حتى تكون الخدمة المؤداة حقيقة ذات مصلحة عامة، فيجب أن تضمن تحقق خطين، هذان الخطان لهما آثار معتبرة على مستوى تسيير الخدمات العمومية وبالتالي على سياسات التسويق.

1- منطــق المصلحــة العامــة:

لكــي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضــع لــ 3 قواعد موضوعة من قبل ROLLAND [1] هذه القواعد هي:

أ/. مبــدأ المســاواة أمــام فئتيــن: فئة مستعملة للخدمة العمومية، وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.

ب/. مبــدأ الاستمراريــة: الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

(1) : Cf Chevalier J. « Le service public », p.u.f 1971, Et aussi Jérâme Bon, Albert Louppe « Marketing des services publics » p 131-132.

جـ/. مبـدأ الملائمـة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور.

البعض من الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخريين[1]:

- ➤ مبـدأ الحيادية (le principe neutralité)، الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.
- ➤ مبـدأ المجانية (le principe de gratuité)، والذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل.

ولكن هذين المبدأين لا نأخذهما بعين الاعتبار، لأن:

* الحياديـة ما هي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة "مبدأ الحيادية".

* أمـا المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر في الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح.

أ/. مبـدأ المسـاواة (le principe d'égalité):

"إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789"[2].

ويكون مبدأ المساواة هذا محترما أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات، وقطاع البنوك والتأمينات لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة.

مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية يشمل فئتين:

- ◆ فئـة المستعملين.
- ◆ وفئـة غير المستعملين.

---

[1] – [2] **:** Jacques chevalier, Op cit p :41 et 45.

أ/1 مســـاواة المستعمليـــن:

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

فأوّل استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا، كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد "في هذا المفهوم، دراسة حاجات مختلف قطاعات المستعملين كانت غير ضروريـــة لأنه كان من غير اللائق اقتراح خدمات متنوعة حسب حاجات كل قطـــاع[1].

بعد ذلك أصبح بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر وسعا، إذ أصبحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لغرض تكييف عرضها معهم بدون أي إلتواء أو تحوير.

وهذا يعني معالجة الوضعيالت المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة، ومن هنا تأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموضوعية في المواقف لتتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف. إذ لا يسمح في أي حال من الاحوال عمل تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة.

بعد ذلك أصبح بالإمكان "المرور من المفهوم الإنتاجي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي نفسها للجميع إلى المفهوم التسويقي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي مصدر المساواة" [2].

وكمثال على ذلك فإن "الرجوع إلى إجراء المساواة بالنسبة لقطـــاع البريد والإتصال، يجب أن تكون لها نفس مواقيت الافتتاح للجمهور (من 12H9 و17H14)، في هاته الحالة فإن الخدمة المؤداة هي نفسها بالنسبة للجميع، ولكن إمكانية الاستعمال الحقيقي للخدمة تشكل منبعا لعدم المساواة، في هذه الحالة الأشخاص الذين يعملون والذين لا يتمكنون من التنقل، هم في الحقيقة غير مفضلين، ولكي تصبح الخدمة المؤداة هي نفسها بالنسبة للجميع، فيجب توسيع

---

[1] –[2] : Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :31-32.

المواقيت أو الفتح أيام السبت (يوم الخميس في الجزائر)[1] "ونفس الأمر ينطبق على باقي الخدمات العمومية الأخرى.

ولذلك فإن تقسيم السوق إلى قطاعات لم يعد مخالفا مع مهمة ورسالة الخدمة العمومية بل بالعكس أصبح يسمح لقطاع الخدمات بتكريس وتجسيد "المساواة في المعالجة" على أساس أكثر صلابة وأكثر عدالة.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الملاحظ هو أن هذا المبدأ أول ما صدر كان يخص فئة الزبائــن فقط، ولكن اليوم اتسع مجال تطبيقه ليشمل المعنيين باشتغال المصلحة العموميــة، ومن هنا أصبحت "المساواة تفرض أن يكون كل الإداريين سواء كانوا يساهمون في تسييــر المصلحة العمومية أو يدخلون مباشرة في اتصال معها، أن يوضعوا في وضعية مســاواة على الحقوق والواجبات، ومن هنا لم تعد المساواة تعني الزبائن فقط. " (C.E, 9 Mars 1951, sté des concerts du conservation)".

أ/2 مســاواة غيــر المستعمليــن:

مبدأ " المساواة " يعني معالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية **"**ومن هنا أصبحت قاعدة**"** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية" تعد اليوم قاعدة قديمــة وتقليدية، عوضت بقاعدة ومعادلة أكثر وسعا:"مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية" والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العموميّة"[2].

وهذا يعني كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل، وأيضا كل من يتعاونون مع المصلحة العمومية (موردين أو منتجين)، الذين لأجل حمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز وسع هذا المفهوم.

---

(1) Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :33.

(2) : Jacques chevalier, Op cit p : 31-33.

ب/. مبــدأ الاستمراريـــة (le principe de continuité):

باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات "فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمراريتها حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة"[(1)]، نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة حدوث الإنقطاعات في مسيرة الخدمة، وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.

ومن هنا "اعتبرت الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية"[(2)].

(Du cuit, traité du droit constitutionnel, E_2, fontemoing 1928 p :61 et 170)

وفي الحقيقة **"**مبــدأ الاستمرارية هو مسؤولية مرتبطة بتواجد الدولة في حــد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية**"**.[(3)]

ولذلك يجب أن تضمن الخدمة العمومية احترام هذا المبدأ بأي ثمن لا لاعتبارات تجارية (الخوف من نقص الأرباح، من ضخامة تكلفة الانقطاع في تأدية الخدمة ن من الإساءة إلى صورة المؤسسة)، وإنما لاعتبارات مبدئية متعلقة بمبادئ الخدمة العمومية.

وفي الحقيقة إن استمرارية الخدمة ليست دائما محترمة:[(4)]

- مكاتــب البريد تكون مغلقة أيام العطل
- مــرّات يصبح من المستحيل التوصل لأي رقم هاتفي بسبب ازدحام الخطوط.
- أثنـــاء العطل، خطوط الطرق تكون مكتظة.

"هذه التجاوزات لمبدأ الاستمرارية لا يمكن تجنبها ".

---

(1) _(4) **:** Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :31-33.

(2) _(3) **:** Jacques Chevalier, Op cit p 41 et 75.

جـ/. مبـدأ الملائمـة:

يجب أن تؤدى الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهـور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية يجب أن تنسجم، بتحسين نوعية وكمية أداءاتها.

ولذلك اعتبر "مبدأ الملائمة" كأساس "لمبدأ الاستمرارية".

وفي الحقيقة إن معرفة حاجات الجمهور ليس بالأمر الهين، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن بل بمجموع الجمهور بأكمله، وهذا ما يجعل المسألة أكثر تعقيدا.

فحسب أي معيار نحكم على تطور حاجات الجمهور؟

بعض المصالح العمومية تنغلق على نفسها أمام هذه الصعوبة ، وتعتبر أنها الوحيدة التي باستطاعتها تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه "هي تعتبر اللجوء إلى الجمهور لا ينظر إلا لمصلحة الخاصة"[(1)] يتعلق الأمر هنا أكثر بالمصالح العمومية ذات الطابع الإداري.

في حين أن مصالح عمومية أخرى، وخاصة منها ذات الطابع الصناعي والتجـاري، تعتمد على دراسـة السوق والطلـب من الجمهـور التعبيـر عـن حاجاتـه، والادلاء بالتحسينات الممكنة في نظره، ولكن مع ذلك فإن طرق الكشف عن حاجات الجمهور ماتزال متأخـرة في ميدان الحاجات العمومية، مما يشكل عرقلة أمام تحقيق هـذا المبدأ.

خاصية أخرى للمصالح العمومية تشكل إساءة بمبدأ الملائمة، يتعلق الأمر بخاصية "مقارنة التغيير"، "وحتى لما تنسجم الخدمات العمومية مع الرغبات الجديدة للجمهور فإنها لا تقوم بذلك إلا بعد تأخر معتبر، لما يكون الفارق بين الخدمة المؤداة وحاجات الجمهور شاسع ومعروف ومروج من قبل أجهزة الإعلام، أو لما يصبح من المستعجل أخذ إجراءات ومقاييس، الهدف من ذلك هو الاستجابة السريعة لخطر تحييد المصلحة العامـة"[(1)].

[(1)] **:** Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :35.

[(1)] **-** [(2)] **:** Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :35.

وهذا ما يجعل تطور الخدمة العمومية غير متوازي مع حاجات الجمهور، إلا في وضعيات الأزمة، أو تحت ضغط الرأي العام، "الأمر الذي يسبب في أحسن الأحوال إنقطاعات في نوعية الخدمة، ودائما عدم التلاؤم"[(2)].

هذا بشكل موجز الخط المشترك الأول الذي يتضمن القواعد الثلاثة التي يجب أن يستجيب لها كل أسلوب تسييري للخدمة العمومية، باعتبارها مبادئ مشتركة لا يمكن إلغاءها أو إعادة النظر فيها، أو حتى إلغائها.

الخط المشترك الثاني لكل خدمة عمومية هو:

2- الاستقلاليـــة اتجــاه الســـوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا، لذلك سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

أ/ غيـــاب حكم السوق.

ب/ حضـــور المراقبة العمومية.

أ/ غيـــاب منطــق الســـوق:

المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها، وكجزاء لحسن تعاملها مع السوق.

ومن هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تبيع خدماتها لزبائن خاضعين... أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة ؟

للإجابة عن السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهـــة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي إذ "لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة "[(1)]، ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال "قرار شراء".

ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المؤداة. فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة.

أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (ومن ضمنها قطاع البريد والإتصال)، فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي "زبائن".. رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثرتهم كمعيار لكفاءتها نظرا لعاملين:

- كـون هؤلاء الزبائن خاضعين، ولا خيار ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية.
- كـون الخدمة العمومية قطاعا محتكرا، لا يوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها.

(مثل احتكار قطاع البريد والإتصال لتوزيع الرسائل، الطرود، الحوالات، المكالمات الهاتفية....).

ولذلك فالزبون الذي يقف كل مرة في طابور طويل لمدة ساعة أو أكثر ليخرج مبلغا من حسابه الجاري البريدي، تجده غير مسرور بتواجده في تلك الحالة، ولكنه مع ذلك يستمر في تعامله مع قطاع البريد وربما مع نفس الوكالة ... لسبب وحيد هو كونه لا يملك حلولا تغييرية.

ولذلك كله فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية، فلا قرار عند انعدام الاختيار والقبول المفروض للخدمة كما هي (فشراء طابع بريدي، أو الحصول على دفتر للشيكات .... إنما هي خدمات مفروضة).

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن منطق السوق يفرض على المؤسسة التي تعاني من العجز أن تتلقى شللا محتوما، في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة (فاستمراريتها مضمونة بفضل تكفل الدولة بها) نظرا لضرورة وأهمية استمرارية خدماتها.

[1] : Jérâme Bon, Albert Louppe, Op cit p :36

"هذه الإمكانية لإيجاد موارد خارج السوق تحدد من جهة مفردة عدم تبعية الخدمة العمومية للسّوق"[1]، ومن هنا فإن "عدم كفاية الموارد المتأتية من السوق لا تتسبب في اختفاء الخدمة العمومية، لأنه ما دامت هذه الخدمة ذات مصلحة عامة فإنه من الضروري أن تؤدي "بأي ثمن"، وأن أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عبء السلطات العمومية".[2]

وهذا ما يعبر صراحة على محدودية سلطة السوق بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية.

ب/. حضور المراقبة العموميّة[3]:

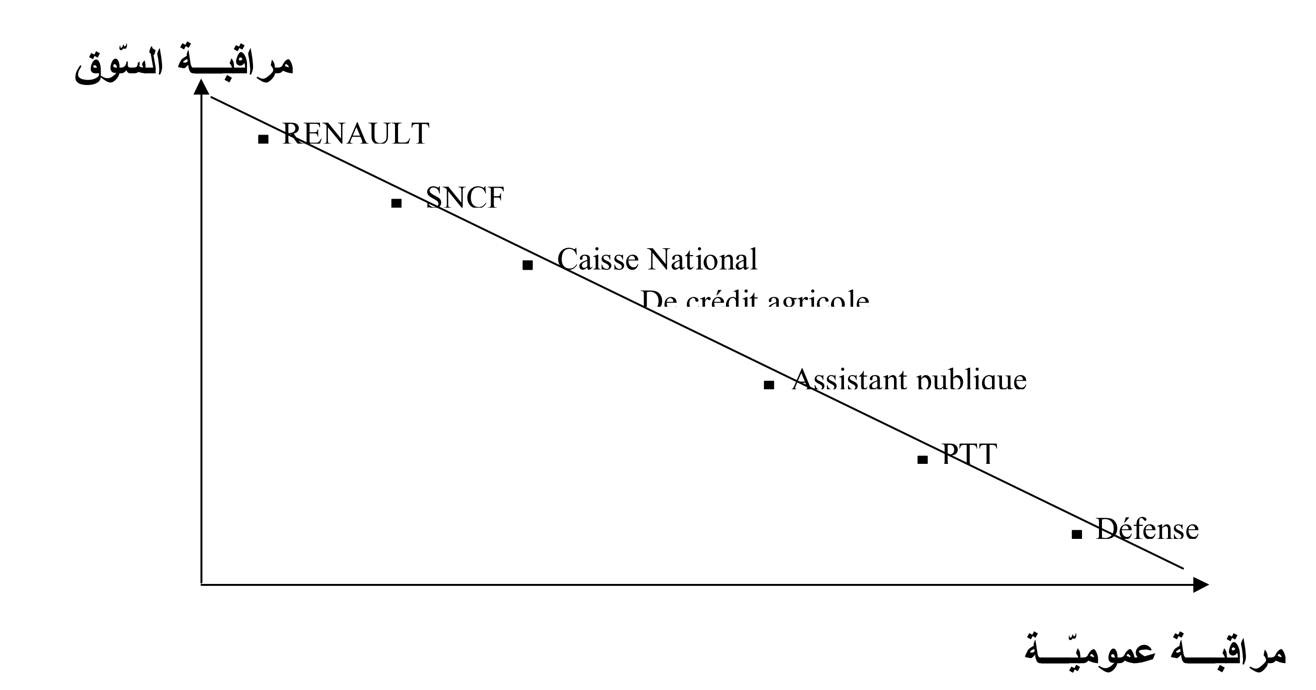
محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، و يمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط (continuum) تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار)، إلى استقلالية كاملة تجاه السوق والمثال التالي الخاص بالمجتمع الفرنسي يظهر ذلك:

---

(1) : SIAIS M, et Leonardi J-P, §Service public et service du public, Revue Française de gestion, Juillet – Août 1977, cité par Jerâme Bon, et Albert Loiuppe.

(2) - (3) : Jérâme Bon, Albert Louppe op cit, p :36

الشكل رقم (12): "الخدمات العمومية بين سلطة السوق وسلطة السلطات العمومية"



<u>المصدر</u>: Jérâme Bon, Albert Louppe « Marketing des services publics » p 36

في هذا الشكـــل يمكن اعتبـــار أن التبعية المزدوجـــة تجاه السوق وتجاه السلطـــات وضعية غيـــر مريحة وغير مربحة، لأن أهداف وتطلعات الشريكين (السلطات العموميـــة، والسوق) لا تلتقيان بالضرورة، ويمكن اعتبار أن مؤسسات الخدمة العمومية مقطعة بين دورين:

- دورهـــا كمؤسسة تابعة للسوق، يجب عليها ضمان توازن استغلالها.
- ودورهـــا كخدمة عمومية، تابعة للسلطات، ويجب أن تخضع لغرض ولتوجه الدولة (شراء أجهزة .. الحفاظ على خطوط سكك حديدية عاجزة، تحديد الرفع في الأسعار العمومية..).

وأخيرا، إن هذا التحديد لسلطة السوق ليس معناه أن تصبح الخدمات العمومية بعيدة عن أي عقاب، وتبقى سيئة التسيير وغير منسجمة مع رغبات الجمهور، إن العقاب قد لا يمر مباشرة، إنه يصدر عبر القناة السياسية ووسائل الإعلام.

المبحث الثاني: خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية

المنتوج هو أساس تنمية وتطّور المؤسسة ، وأساس تطور المنتوج هو المستهلك، هذه أهم قاعدة في التسويق.

انطلاقا من هنا أصبح من اللازم ومن المنطقي أيضا قبل التطرق إلى "خصوصيات الأدوات التي يستخدمها التسويق العمومي"، معالجة موضوع "خصوصية مستعملي الخدمات العمومية" لأنه من هنا ينبع كل شيء.

فالمستعمل هو زبون، والزبون في الخدمات العموميّة هو مركز اهتمام المصلحة، وسلوكه هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما خصوصيات تسويق الخدمات العمومية سوى نتيجة لخصوصية سلوك مستعملي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات العمومية المختلف عن طبيعة المنتوجات المادية.

ولذلك سوف يدرس الباحث في مقام أول "أثر طبيعة نشاط الخدمات العمومية على سلوك المستعملين"، ثم بعد ذلك –لا قبله– يتطرق في القسمين المواليين لدراسة خصوصيات السياسات التسويقية المكيفة حسب هذا السلوك الخاص لأن القرار التسويقي لا يكون صائبا إلا إذا كان مسبوقا بمرحلة دراسة وتحليل لسلوك الجمهور.

المطلب (1): أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستعملين

من هو المستعمل ؟

تسويق الخدمات العمومية يجب أن يجيب عن هذا السؤال.

وفي هذا الإطار، أهم ما يجمع عليه المختصون، هو أن مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل الآخرين.

والسؤال الذي يطرح هنا هو، لماذا مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل الآخرين ؟

الإجابة على هذا السؤال كانت موضوع العديد من الدراسات التي أجريت.

أظهرت هذه الدراسات أن هناك خصوصيات فيما يخص سلوك مستعملي الخدمات.

فبسبب عدم ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة. ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتوجات.

ولذلك فعادة لا يقارن مستعمل الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتوجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب محتملة:

- صعوبـة تقييم تكلفة الخدمة.
- الحاجـة الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية).
- غيـاب البديل الاحلالي في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية).

(فمجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتوجات).

وللتقليل من أخطار عدم التأكد والرفع من الموضوعية في قرار الشراء فإن مستعملي الخدمات العمومية عادة:

- يتأثـرون بظاهرة من "الفم إلى الأذن" أكثر من تاثرهم بالإشهار.
- يتأثـرون كثيرا بمحيطهم وبآراء غيرهم.
- يمنحـون أهمية خاصة لبائعي الخدمات، ويربطون نوعية الخدمة بسلوك هؤلاء وشخصيتهم.
- يمنحـون أهمية خاصة لشهرة المصلحة أو المؤسسة، ويعتبرونها كمعيار للنوعيّـة، وذلك لكونها أكثـر ظهورا من مؤسسـات المنتوجات المادية من جهـة، ولضرورة التعامل الكبير والمباشر معها من جهة أخرى..

وكنتيجة لذلك يمكن اعتبار أنه من الصعب بيع خدمات من بيع منتوجات. فالمنتوجات هي أكثر من الخدمات حظا في إمكانية أن تباع لوحدها، لأن المستهلكين يشعرون عادة بالخطر أكثر إذا تعلق موضوع الشراء بالخدمات، بالنظر إلى كونها أقل انتظاما ونمطية في نوعيتها.

ومن الدراسات القيمة التي أجريت في هذا الميدان وتؤكد هذه النتائج نذكر تلك التي أجراها W.George et J.Kelly [1] على مجموعة من البائعين من جهة (الجدول6)، ومجموعة من مسؤولي البيع (الجدول7) من جهة أخرى، في قطاعات الفندقة، التأمين والتنظيف، والتي كانت تهدف إلى إظهار طبيعة النشاط على سلوك المستهلك.
ونتائجها موضحة في الجدولين (6) و (7) على التوالي:

الجدول رقم (6): سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات

(تحقيق على البائعين)

الاقتراح	نسبة الموافقة
الزبائن يشعرون بالخطر أكثر عند شرائهم للخدمات من شرائهم المنتوجات	% 91,9
الزبائن يعتبرون أن شراء المنتوجات يمثل تجربة للشراء أكثر متعة من شراء الخدمات	% 86,0
عموما، الانطباع الذي يتركه البائع هو أكثر أهمية عند بيع الخدمة من بيع المنتوجات.	% 74,3
شهرة المصلحة أو القطاع هي جد مهمة بالنسبة للمستهلك عند شراءه للخدمة من شراءه للمنتوجات.	% 72,4
الزبائن يحسون أن نوعية الخدمات هي أقل منتظمة من نوعية المنتوج.	% 67,5
عند الشراء، الزبائن يتعرفون على الخدمة من خلال البائع أكثر من تعرفهم على المنتوج.	% 63,9
بعد الشراء، الزبائن لهم القدرة على التعرف بمفردهم على نوعية المنتوج أكثر من الخدمة.	% 42,5

Source : Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983, p 15.

---
[1] **:** Jean Paul Flipo, op cit, p 63-64, et Monique Zollinger, op cit, p 26-27.

الجدول رقـم (7): سلـوك الشـراء لـدى مستهلكـي الخدمـات

(تحقيق على مسؤولي البيع)

الاقتـراح	نسبـة الموافقـة
عند الشراء، الزبون يجد أكثر صعوبة في الحكم على نوعية وقيمة خدمة من الحكم على المنتوج.	% 89,1
"من الفم إلى الأذن " (هي أكثر مهمة) بالنسبة لبيع خدمة من بيع المنتوجات	% 85,9
الزبائن هم أكثر متأثرين بالإشهار عند شرائهم لمنتوج من شرائهم لخدمات.	% 85,5
الزبائن يمنحون أهمية أكبر لبائعي الخدمات بالمقارنة مع بائعي المنتوجات.	% 84,9
مشتري الخدمات هو أكثر تأثرا بمحيطه بالمقارنة مع مشتري المنتوجات.	% 84,5
عند شراء الخدمة، الزبون هو أكثر تابع لرأي الآخرين من شراء المنتوج.	% 83,0
المستهلك يقارن مسبقا الأسعار بالنسبة للمنتوجات أكثر من الخدمات.	% 68,7
الزبائن هم أكثر موضوعية عند شراء المنتوجات بالمقارنة مع شراء الخدمات	% 68,0
الزبائن يذكرون اسم المنافسين باستمرار عند شراء المنتوجات بالمقارنة مع الخدمات.	% 64,4
الزبائن يقضون أكثر وقت لأخذ قرار شراء منتوجات بالمقارنةمع شراء الخدمات.	% 51,9
بالنسبة للخدمات هناك أكثر تأثير شخصي متبادل بين البائع والزبون.	% 84
بائع الخدمات هم بحاجة أكثر إلى المعلومات من طرف الزبون.	% 84
بالنسبة لشراء خدمة فإن شخصية وسلوك البائع لهما مكانة معتبرة في قرار الزبون.	% 83
المنتوجات أكثر من الخدمات يمكن أن يباعوا بوحدهم.	% 88
إنه من السهل بيع منتوجات من بيع خدمات.	% 87
عموما البائع يقضي أكثر وقت في تقليص عدم التأكد عند مشتري الخدمات من مشتري المنتوجات.	% 84

Source: Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983, p :15).

هذه الاحتمالات المستنتجة تحتاج إلى تأكيد، ولغرض تأكيدها (عرض Jean Paul [1] Filipo عمل العديد من الباحثين من بينهم D.S.Guseman والذي اختار عينة من 10 منتوجات و10 خدمات كلها موجهة إلى مستهلك فردي، ثم رتب كل العروض حسب درجة الخطر التي تحظى بها عملية شرائها أو استعمالها.

ترتيب هذه النتائج تم حسب 3 أصناف من المستويات تعبر عن الفروق الظاهرة بين الخطر المحسوس به عند شراء منتوج أو خدمة، ونتائجها معروضة في الجدول التالي:

الجـــدول رقـــم(8): الفـــروق بيـــن الخدمـــات والمنتوجـــات فـــي الأخطـــار المحســـوس بهـــا عنـــد الشراء.

	المجمـــوع	المنتوجـــات	الخدمـــات
خطر مرتفع	7	1	6
خطر متوسط	6	3	3
خطر ضعيف	7	6	1
المجاميع	20	10	10

<u>المصـدر</u>: « le management des entreprises de service » J.P. Flipo p :63

وحسب نفس الكاتب فإن Guseman ذهب بعيدا وطلب من المستهلكين أن يذكروا له الوسائل التي يستخدمونها عادة للتقليل من الأخطار الظاهرة، ولقد قام هنا أيضا بترتيب الفروق بين المنتوجات والخدمات:

1)-**إننـــا نثـــق أكثـــر بالنسبـــة للخدمـــات فـــي:**

- الوفـــاء إلى نقطة بيع (بسبب تجربة سابقة).
- المعلومـــات من الفم إلى الأذن من خلال الوسطاء الذين هم جماعات الإنتماء.

---

[1] **:** Jean Paul Flipo, op cit, p 63.

- التــردد على نقطة البيع الأقرب (عادة بسبب السهولة الكبيرة في الاتصال بما فيها إجراءات الإعتراض).

2) إننــا نثــق أقــل بالنسبــة للخدمــات فــي:

- المعلومــات الممرّة في نقطة البيع.
- الحصــول على تجربة مجانية.
- الحصول على معلومات تقنية.

3) إننــا نثــق أكثر في مجال الخدمات عن مجال المنتوجات (بفارق بسيط) في:

- الوفــاء للعلامة.
- شهــرة العلامة.
- المعلومــات الآتية من الإشهار.
- المقارنـــة بين نقاط البيع.

دراسة أخرى أمريكية تمت لمعرفة كيف أن المستهلكين يحكمــون على الخدمــات، وما هي مبررات عدم رضاهم، وهذه نتائجها:

الأسباب الرئيسية لعدم رضا مستهلكي الخدمات[1]:

1. الخدمة قد قدمت بشكل عشوائي غير محترف.......................... .... **(19 %)**
2. لقد عوملت على أساس شيء لا كشخص.. **(12 %)**
3. الخدمة لم تقدم بشكل جيد في المرة الأولى.. **(9 %)**
4. الخدمة قد عرضت بشكل غير كفء، ومع نتائجها مخيبة........................ **(8 %)**
5. الوضعية أصبحت أسوأ مما كانت عليه قبل الحصول على الخدمة........... **(7 %)**
6. لقد عوملت بأقصى سوء أدب .... **(6 %)**
7. الخدمة لم تقدم في الفترة المحددة... **(4 %)**
8. السعر المدفوع نهائيا كان مرتفعا عن الذي كان محددا من قبل.............. **(4 %)**

---

(1) : John A. Quelch, Stephen B Ash « consumer satisfaction with professional services » 1981. Source citée par Jean Paul Flipo p 63.

من هذه النتائج يمكن ملاحظة حسب J.P.Filipo بروز 3 أبعاد رئيسية من خلال الأجوبة (حسب ترتيب الأهمية):

- القيمـــة الاحترافية للخدمة.
- العلاقـــة التبادلية بين المورد والزبون (وخصوصا العوامل العاطفية).
- وأخيـــرا شروط تحقيق الخدمة (وخاصة المقارنة بين ما كان منتظرا وما تحقق فعلا).

يمكن استنتاج من هذه الدراسة القيمة إلى أي مدى هو مختلف سلوك مستعمل الخدمات عن الآخرين، وهنا ما يجبر الإدارة التّسويقة على تبني مناهج خاصة للتكيف مع هذا السلوك المختلف.

صحيح قطاع الخدمات العمومية للبريد والمواصلات باعتباره مؤسسة خدمية لا يمكنه أن يحيد عن هذا الاتجاه، وباعتباره مصلحة عمومية أيضا فيجب أن يخضع لخصوصيات إضافية أخرى ناتجة من أثر طبيعة الإنتاج العمومي على المستهلكين.

المطلـــب (2): خصوصيـــات زبائـــن الخدمـــات العموميّـــة:

يمكن تلخيص هذه الخصوصيات في نقطتين[1]:

1. خصوصيـــة في العلاقة: مستعمل إنتاج عمومي.
2. خصوصيـــة في قرار تبني الخدمة العموميّة.

1- خصوصيّـــة فـــي العلاقـــة مستعمـــل / إنتـــاج عمومـــي:

هذه الخصوصيّة نابعة من العلاقة التبادليّة الموجودة بين مؤسسة الخدمة العموميّة وزبائن. والتي لا تعني أنه يوجد من جهة سلوك المستهلك، ومن جهة أخرى سلوك المصلحة العموميّة، وأنّ الثانية تحاول الانسجام والتماشي مع الأولى.

[1] : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi, op cit, p 86.

فهذه الصورة التقليديّة للتّسويق خاطئة " إنه يوجد في الحقيقة تبادل ثابت في التأثير "، فالعـــرض والطّلب كل واحد يشكـــل ويتشكّل من الآخر باستمرار وفي آن واحـــد، حسب حالة مستوى السّلطة المتواجدة بين المؤسسة وزبائنها".[1]

هذا الطرح الحديث للتّسويق يجد مكانه في حقل الخدمات العموميّة.

وحسب هذه الخصوصيّة يمكن اعتبار أن مستعمل الخدمة العموميّة يتميّز بسلوكين خاصيّن:

1. أنّـــه يتصرف وفق ماضي سلبي عن الإدارة العموميّة.
2. إنّـــه يفرض شروطا خاصّة مسبّقة عن الإدارة العموميّة، انطلاقا من تأويله "لمفهوم الخدمة العموميّة".

1-1 المستهـــلك يتصّـــرف وفـــق ماضـــي سلبـــي عـــن الإدارة العموميّـــة:

في لا وعي الكثيرين سجّلت صورة سلبيّة للإدارة "وأصبح المواطن يتلقى تغليفا بسيكولوجيا كبيرا ضد كل ما هوّ " خدمة عموميّة " إلى درجة أنّه عندما يصبح مستعملا للخدمات العموميّة يكون له تصرف يختلف كليّة عن مستهلك الخدمات الخاصّة"[2].

ويرجع ذلك إلى كون "الزبائن يتأثرون بالمكونات السوسيوتاريخيّة التي لا تجعلهم يتصرفون كيفما كان ...إنهم يملأون الخانة المخصّصة لهم والدور الخاص بهم مثل أي موظّف".[3]

ومن هنا يكون لمستعمل الخدمة العموميّة تصّرف خاص به حســـب العنوان المخصّـــص له والخانة التّي يملأها، لأنه"من اللحظة التي نكسب فيها عنـــوان "طبيب"، "سائق"، "أستاذ"، "خادم"، "طالب"... فإننا نكسب تصّرفا وخطوطا مواصفاتيّة خاصّة ومختلفة عن الآخرين"[1].

---

[1] : J.P. Flipo, op cit p 58.

[2] : Laurent Hermel, Patrick Romagni, op cit.

[3] : Frederik Mispelblam, op cit.

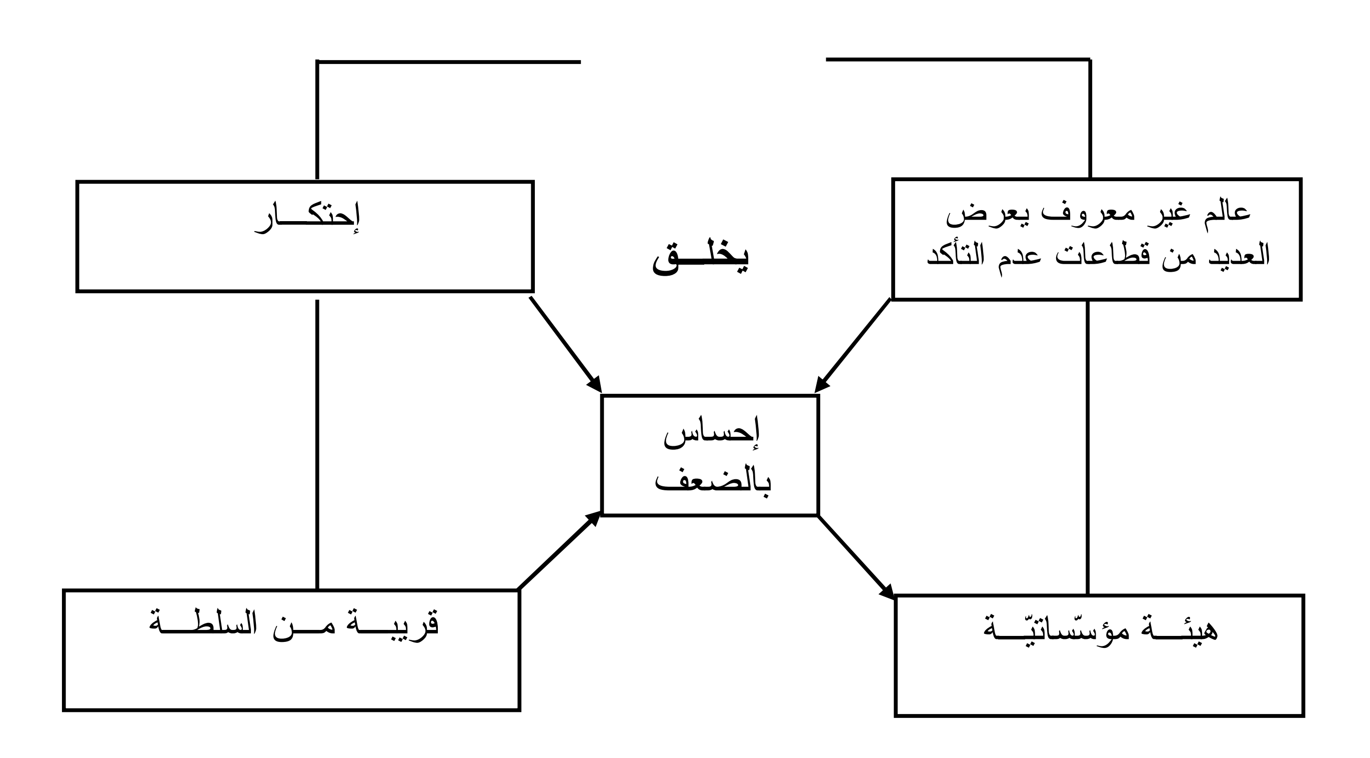
[1] : Frederik Mispelblam, op cit.

يعتبر زبون الخدمات العموميّة أن الإدارة منذ عقود عرفت "أكثر هبوط من الصعود" فالبيروقراطية سجلّت بلا رجعة، واللانوعيّة واللاإنتاجيّة أصبحت ميزة المصالح العموميّة، والتكاليف الزائدة أصبحت مرادفة للإنتاج العمومي. والمسيّر أصبح ينظر إليه كمبدّر ومحتكر ومسيطر.

أصبحت هذه النظرة اليوم مرتبطة بكامل الخدمات الكبيرة المسيطرة منذ قرون (كالبريد والإتصال، البنوك، التأمينات...)، وكمثال على ذلك نذكر دراسة فرنسيّة تمّت حول صورة البنك [2]، وهي تشبه صورة القطاع العمومي للبريد والإتصال، والتي يوضعها الرّسم التالي:

[2] : Claude Biton, « L'image de la banque auprès des particuliers », direction et gestion Juin – Août 1983. Référence citée par J.P. Flipo p 59.

الشكــل رقــم (13): صــورة البنــك فــي ذهنيــة المستهــلك



<u>المصدر</u>: Claude Biton « L'image de la banque auprès des particuliers », direction de gestion Juin – Août 1983.

تعتبر هذه الدراسة أن صورة البنك (شأنه في ذلك شأن باقي الخدمات العموميّة) هي صورة غير ممتعة، مقلقة ومخيفة.

وحسب J.P. Flipo [(1)] فالبنك ما زال محتشما، والزّبون ما زال يحسّ حالة تبعيّة تجاهه، الأمر الذي أصبح يصعّب ديناميكيته التجارية.

وحتى التأمينات فإن صورتها منذ زمان ما تزال سيّئة، وما تزال تعاني من علاقات صراع أو شبه صراع وانعدام السّلوك التّجاري وعلاقات التّعاون.

---

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 60-61.

ومن أسباب الانتقادات الموجهة عادة للخدمات العمومية نذكر ما يلي:

- مشكـــل استقبال الجمهور.
- تكثيـــف وتعدد الوثائق (البيروقراطية).
- عـــدم مناسبة أوقات الافتتاح.
- غيـــاب خدمات ما بعد البيع.
- فقـــر في إعلام الجمهور.

القائمة ليست تامة، يمكن إضافة إليها مشكل اتهام الزبائن للخدمات العمومية بأنها تلغي مصلحتهم الفردية باعتبار أن الفائدة العمومية لا تمر دائما عبر المصلحة الفردية للأشخاص وأن رسالة الخدمات العمومية ليست تلبية الحاجات الفردية للأشخاص بل المصلحة العامة.(1)

وحسب Jérame bon فإنه يمكن اعتبار أنه في مجال الخدمات العمومية، الانتقادات الموجهة لأشكال التوزيع، ومواصفات المنتوج، وعلاقة النوعية / السعر ... هي أقل رواجا، وأن أصعب الانتقادات هي متعلقة بالجانب الإعلامي والاتصالي.

ولذلك يمكن أن يصبح التسويق العمومي تسويقا للمعلومات والعلاقات العامة.

2.1 مستعمـــل الخدمـــات العموميّـــة يفـــرض شـــروطا انطلاقـــا مـــن تأويلـــه لمفهـــوم "الخدمة العمومية":

عادة المواطن الذي يتعامل مع الخدمة يأخذ عليها فكرة النظرة العمومية، أي "أنه ليس للإدارة من هدف سوى خدمة الجمهور".(2)

هذه النظرة إلى حد ما صحيحة، ولكنها ناقصة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سوى جانبا واحدا، فصحيح إن أحسن وأنبل مهمة تقصدها الإدارة هي **"**رفاه الجمهور**"**، ولكن للأسف الإدارة لا تقتصر على هذا وفقط فباعتبارها شريك كامل في الاقتصاد الوطني تعتبر أيضا" مجموعة اقتصادية من الرجال والهياكل والميزانيات والأهداف التسييرية".(1)

(1) : Jérame Bon , Albert Louppe, op cit, P 13.

(2) **:** Laurent Hermel, Patrick Romagni op cit.

(1) **-** (2) **:** Laurent Hermel, Patrick Romagni op cit.

وهذا ما يحد من فكرة "رفاه الجمهور" في نظر المستهلك، وينشئ عنده ما يشبه التناقض بين حكمه الناقم عن البيروقراطية وبين الإدارة المهتمة بالعقلنة وتكثيف الإجراءات.

ولكن الإدارة العمومية نظرا لقوتها وثقلها وسلطانها على الزبائن (المادة الأولية الصعبة التسيير) فإنها عادة ترجح توجهها على توجه الزبائن، وهذا ما يفسّر ضعف خلية التسويق في مؤسسة الخدمات العمومية، باعتبار أنه كلما كان السوق ضعيفا، كلما كانت سلطة التسويق مهمشة داخل الخدمات العمومية.

سلطة المؤسسة الخدمية حسب Lengeard متمثلة في:

انعدام الاختيار، الاستعجال، والفارق الشاسع بين قدرات المختص وقدرات الزبون.

2. خصوصية في قرار تبني الخدمة العموميّة:

إن قرار تبني خدمة عمومية خاضع لعملية معقدة، هذه الظاهرة هي نتيجة لخصوصية معايير اختيار المستعمل للخدمة العمومية، فعادة المستعمل يرتكز في اختياره للخدمة العمومية على معايير متعددة ومتنوعة.

التسويق العمومي بمصلحة البريد والإتصال لا يجب أن يتجاهل في توجهه للعناصر المكونة لهذا الاختيار، إنه يسعى باستمرار إلى معرفة إنتظارات ورغبات الزبائن (ماذا يريدون ؟ وبأي ثمن ؟ متى ؟ وأين ؟). [2]

أهم الأسئلة التي يطرحها في هذا المجال:

"هل الزبون يستخدم الخدمة لأجلها (كيانها المادي)، أم يأخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى بسيكولوجية ؟ "

وعادة المستعمل ينتظر من الخدمة العمومية أمرين:

أولا: إنه ينتظر تقربا أكثر من قبل الإدارة، ولكن في غالب الأحيان هذا التقارب لا يكون سهل التحقيق من ناحيتين:

* **من ناحية:** نظرا لتعدد واختلاف حاجات وانتظارات الزبائن التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات:[1]

- الحاجـــة إلى الخدمة.
- الحاجـــة إلى النصح.
- الحاجـــة إلى وسيلة تسييرية.
- الحاجـــة إلى الحصول على الاعتبار.

ومن هنا فإن "الإدارة يجب أن تخلق خدمات مضمونة تقنيا، ولكن أيضا مرضية في جانبها البسيكولوجي".[2]

* **ومـــن ناحيـــة أخـــرى:** فإن صعوبة هذا التقارب ترجع بنسبة كبيرة إلى الطبيعة ذاتها للإنتاج العمومي للخدمات، باعتباره إنتاجا يعرض على أساس إجبار يجب الخضوع إليه عفويا دون تفكير نظرا لانعدام الاختيار (مثل الحاجة إلى المطبوعات، لسحب دفتر الصكوك البريدية, لشراء طابع بريدي ......).

هذه الحالة تشبه إلى حد بعيد صورة النقل الحضري الجماعي التي هي مرتبطة بعقدة "أن هذه الخدمة لا نستعملها لأجل الرغبة ولكن لأجل الضرورة".[3]

ثانيـــا: المستعمل ينتظر من إدارة الخدمات العمومية قبولا متزايدا وبساطة وتسهيلا في الإجراءات.

هو لا يريد أن يبقى معزولا بسبب تعقد الإجراءات وعدم ملائمة الهياكل.

ومن هنا يجب على التسويق العمومي أن يحدد المؤشرات التي بواسطتها يحكم المستهلك على جودة وحسن سير إدارة الخدمة العمومية هذه المؤشرات تخص:

- مواقيـــت الافتتاح المناسبة.
- الاستقبـــال الأمثل للجمهور.
- نوعيـــة الخدمة المفضلة.
- كفـــاءة وترحاب الموظفين.

---

(1) **:** Monique Zollinger op cit, P 47.

(2) **:** Laurent Hermel, Patrick Romagni, op cit.

(3) **:** J, P. Elipo et C Biton “la fin du Marketing Unidimensionnel: L’exemple des sociétés de services” direction et gestion, Mai – Juin 1983. Source : Cité par Frédérick Mispelbon.

- قــرب المصلحة.
- شهــرة وأناقة المظهر الخارجي للمصلحة.

يجب على مصلحة الخدمات العمومية للبريد والمواصلات أن تدرك أن المعايير ذات الأولوية لدى الزبون الفرد هي ليست نفسها لدى المؤسسة، ومن هنا فيجب أن تخضع سياستها التسويقية لسلوك وتوجه زبائنها لا توجهها الخاص.

وكمثال على ذلك نذكر أن"منذ سنوات في ميدان النقل (RATM في فرنسا) بدأ يبرز اتجاه "تجاري" وتوجهات تهتم بــ **"نوعية الخدمة"**... المختصين في النقل أصبحوا يركزون على **"الحيوية"** في الميترو، وعلى "الاستقبال" وعلى المعاملة المستحقة للمسافرين... إنهم أصبحوا ينظرون إلى النقل من زاوية أخرى وبنظريات أخرى، مختلفة تماما عن النظرة من زاوية "التقني"، وهنا نكون في فهم آخر **"للمسافر"**: المسافر في الماضي كان يهتم بــ**"السرعة"** وبــ "الجدية في النقل"، أما الآن فإنه يرغب أكثر في أن يحصل على**"الإعلام الجيد"**، على "الاستقبال الحسن"، وعلى أشكال أخرى من الرفاهية أثناء النقل.

ومن هنا أصبح السؤال الذي يطرح على مؤسسات النقل هو: ما هي الأبعاد الاجتماعية، الثقافية، الرمزية، الاعتبارية للمنتوج أو للخدمة المعروضة؟.[(1)]

ولكن التسويق العمومي بعد تحليله لرغبات الزبائن بأكملها، يعمل على تحديد مستويات الرضا الممكن أن يتوصل إليها، لأنه من غير الممكن الاستجابة للكل حيث تكون التكلفة ربما تتجاوز الفائدة العمومية المرجّوة.

وأخيرا، يمكن تلخيص ما ذكرناه في أن مستعمل الخدمات العمومية للبريد والمواصلا يتميز بسلوك خاص ومتميز بخلاف باقي المستهلكين، هذه الخصوصية في السلوك هي ناتجة من أثرين:

- أثــر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستهلك.
- وأثــر طبيعة الإنتاج العمومي للخدمات على المستهلكين.

[(1)] **:** Frédérick Mispelbon, op cit, P 27.

ولأجل أن نعد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما على النوعية النهائية لها، وبمعنى آخر يجب أن نعمل تسويق خاص بالخدمات.

المبحـث الثالـث: خصوصيّـة تسويـق الخدمـات العموميـة:

تعرضت مصالح الخدمات العمومية خلال عملية إدماجها للتسويق لعدة عراقيل مرتبطة بطبيعة المادة المعالجة (الخدمات) وبخصوصية سلوك المستعمل.

ومن هنا بدأ الحديث عن ما يسمى بـــ **"**خصوصيات تسويق الخدمات العمومية**"**.

هذه الخصوصيات لا تعني "تسويق جديد" فالمبادئ الأساسية للتسويق غير محددة في ميدان خاص، بل هي نفسها في جميع الميادين.

لذا فالكلام عن **"**خصوصية التسويق**"** لا يعني سوى تكييف المبادئ الرئيسية للتسيير والتسويق إلى ميادين خصوصية جديدة مختلفة قليلا أو كثيرا عن الميدان الأصلي، لجعلها أكثر ملائمة، بهدف تسهيل التطبيق وتعظيم الفعالية.

ولأجل التوصل إلى إعداد تسويق خاص ومناسب للخدمات، فيجب تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات.

المطلـب (1): أصـل الفـروق بيـن المنتوجـات والخدمـات:

لم تخل كتابات العديد من الكتاب الذين اهتموا بالكتابة حول أصل الفروق بين المنتوجات والخدمات، من بعض الاختلافات البسيطة، ولإعطاء لمحة ولو بسيطة حول الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات ستقوم بعرض ولو مختصر لآراء ووجهات نظر مختلف هؤلاء الكتاب:[1]

*** نظرة Christopher Levelock:**

حسب J.P.Filipo يلخص C.Levelock الاختلافات بين تسويق الخدمات والتسويق التجاري في ثلاثة أبعاد.

---

[1] : J. P. Flipo, op cit, P 52.

- **البعـد الأول:** مسمى بالفرق الشامل، ويخص طبيعة العرض (ملموس أو غيـر ملمـوس)، ويتلخص في اختلاف طرق الإنتاج، غياب التخزين، وشبه استحالة توزيع الخدمات عن طريق فصل مكان الإنتاج عن مكان البيع.
- **البعـد الثانـي:** يتلخص في الاختلافات في مضمون تطبيق التسويق في الخدمات وقلة التطور الذي شهده.
- **البعـد الثالـث:** يخص الدور المخول لمسؤول التسويق في هذا الصنف من المؤسسات، والذي يعتبر أقل تقنيا وأكثر تجاريا (منشط).

*** نظـرة G.lynn Shostack :**

حسب J.P.Filipo فإن G.Lynn Shostach (*) الذي كتب في مقال مهم سنة 1977 عنوانه **"**حررونا من تسويق المنتوجات**"** إن **"**التطبيق الحرفي لقواعد تسويق المنتوجات على ميدان الخدمات سيقود حتما للفشل**"**.

يرى هذا الكاتب أنه من الخطأ حصر الفروق بين المنتوجات والخدمات في الجانب غير الملموس، لأن المشكل هو أشد تعقيدا.

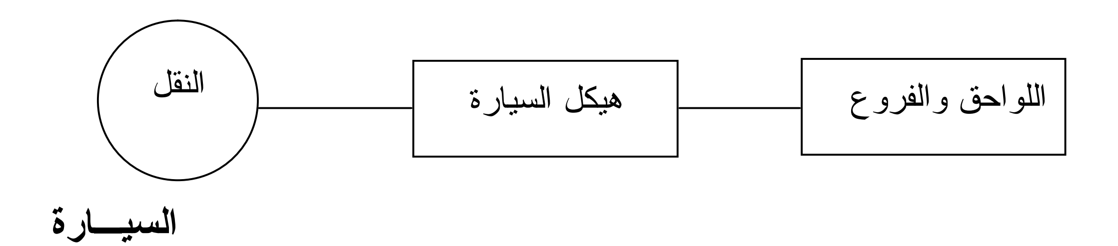
ولكي يبرهن على ذلك اقترح مثالين:

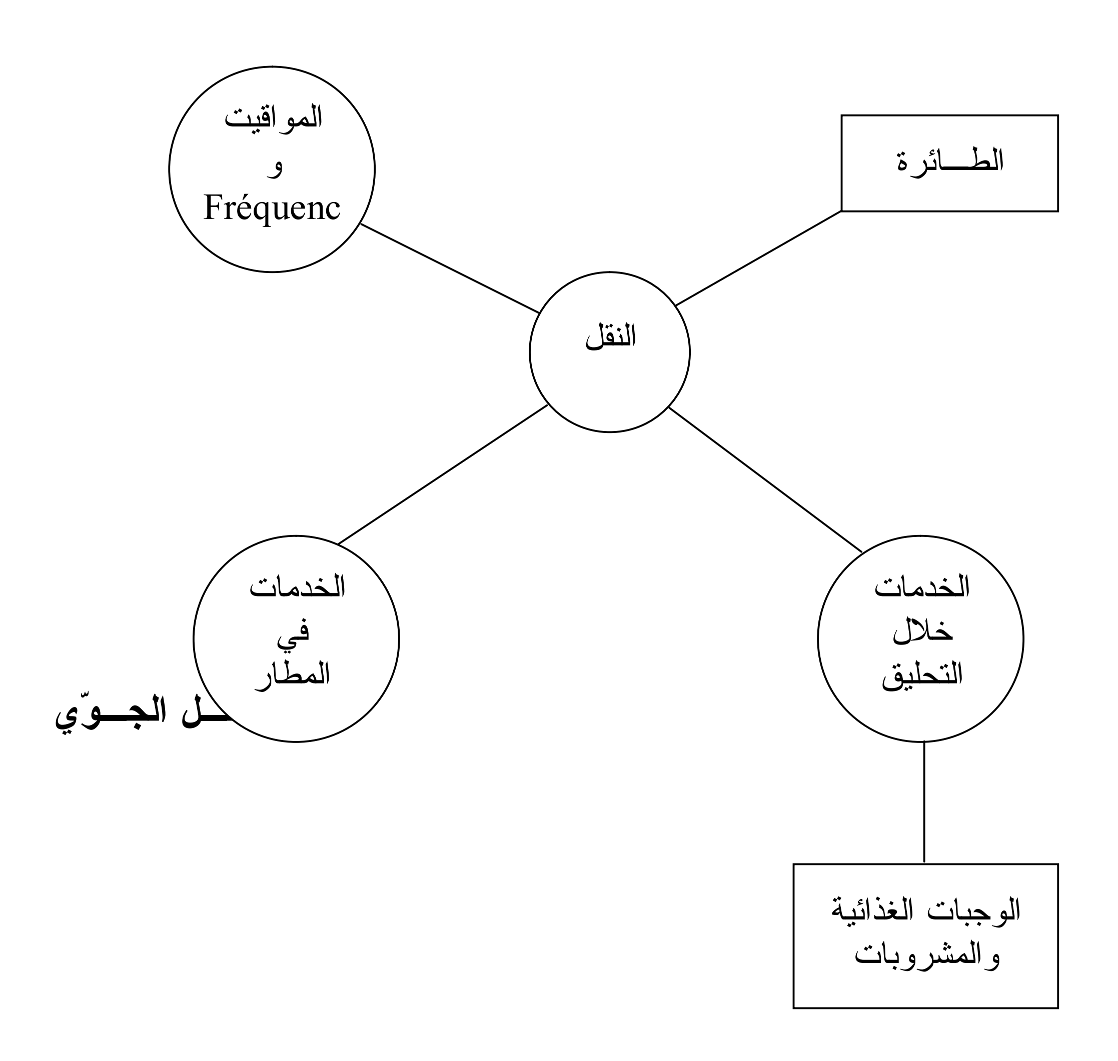
- أحدهمـا يخص عرضا للسفر الجوي (المصنف رسميا في الخدمات).
- والآخـر يخص عرضا للنقل بالسيارة (المصنف رسميا في المنتوجات).

كلا المثالين يحتوي على عناصر ملموسة (محاطة بمستطيل في الرسم) وعناصر غير ملموسة (محاطة بدائرة في الرسم).

(*): J. Lynn Shostach هو نائب رئيس Gitibank في نيويورك (U.S.A).

الشكل رقم14: دور الجوانب غير الملموسة في التفريق بين المنتوجات والخدمات.





المصدر: " Le Management Des Entreprises Des Services. P :52"

وانطلاقا من هذا الشكل حدد Shostack خصوصيات تسويق الخدمات بالشكل التالي:

"كلما كان حجم العناصر غير الملموسة مرتفعا في العرض التجاري، كلما كان اختلافها كبيرا بالمقارنة مع **"**المنتوجات**"** في الأولوية في المفهوم التسويقي".

*** نظـــرة Leonard Berry:**

حسب J.P.Flipo أيضـــا لخص Leonard Berry هذه الخصوصيات في ثلاث علامات [(1)]:

الخدمـــات هـــي نسبيّـــا:

- غيـــر ملموسة.
- منتجـــة ومستهلكة في آن واحد.
- وأقـــل نمطيّة من المنتوجات.

ثم أشار إلى آثار هذه الفروقات على التسيير:

- ضـــرورة تطبيق التسويق الداخلي، ويتمثل في الحصول من الموظفين على الاستغلال الأقصى للتعاون والبهجة بهدف تحقيق رضاء الزبائن.
- ضـــرورة تحديد درجة النمطية أو بالعكس الفردية، حسب مواصفات الزبائن.
- ضـــرورة الاعتناء بالجوانب المنظورة من الخدمات باعتبارها مقياس النوعية والجودة في أعين الزبائن.
- ضـــرورة ضبط العرض حسب الطلب باعتبار استحالة تخزين الخدمات.

*** نظـــرة Eiglier et Langeard:**

حسب نفس الكاتبJ.P. Flipo ذكرا Eiglier et Langeard بالإضافة إلى ما سبق أن هذه الفروق لها آثار أخرى:

- الصّعوبـــة البالغة بالنسبة للخدمات في حساب سعر التكلفة، الإنتاجية وسعر البيع.
- تشخيـــص للعلاقات التجاريّة (تضم العلاقات الودية أو المستقلة أو التعارف).
- أثـــر أكبر لسلوك المستهلك على طبيعة الخدمة المسوقة، وعلى صعوبة الخلق والإبداع.

[(1)] **:** Leonard Berry, « Services Marketing is Differnt », Business, May June 1980. Source cité par J.P .Flipo p 53.

- ويضيفان أيضا إلى ذلك:
- الصعوبّــة الداخلية للتنسيق والتعاون بين وظيفتي التسويق والاستغلال.

وأخيرا،

ومما سبق يمكن بكل سهولة حصر الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات في عنصرين أساسيين:

1/ "عــدم الملموسية البارزة للخدمــات" (استحالة إيجاد معايير للحكم على العرض قبــل استعماله).

2/ "الاتصـــال المباشر بين عارض الخدمة والزبون" (أهمية البائع في التقليل من أخطار عدم التأكد، وضبط العرض حسب الطلب).

وبما أن كل الخصوصيات السابقة الذكر مستخلصة من هذه الخطوط العريضة، فسوف ندرس هاتين النقطتين فيما يلي:

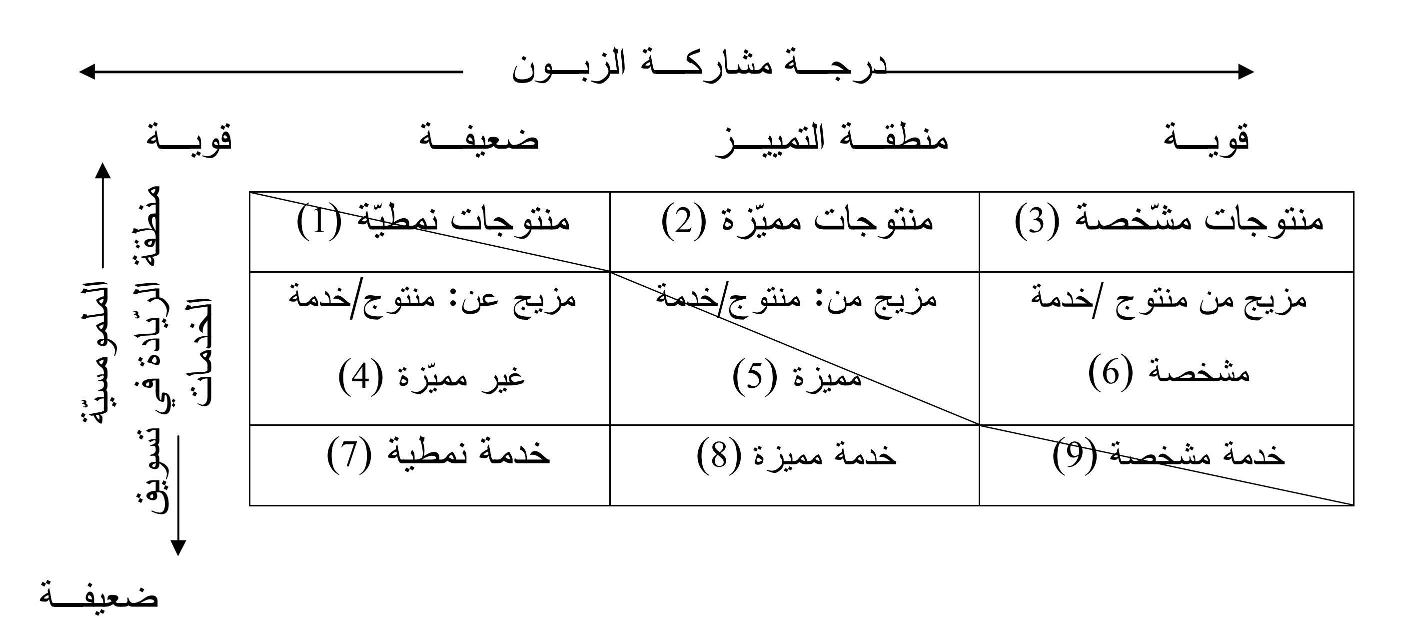
1. عــدم الملموسيّــة البــارزة للخدمــات:

التصنيف على أساس عدم الملموسية يعني أنه كلما ارتفعت درجة عدم ملموسية "الموضوع" كلما تعلق الأمر بتسويق للخدمات، وعدم الملموسية هاته تعني عدم القدرة على الإحساس **"بالخدمة"** بأي من الحواس الخمس.

وفي هذا الشأن اقترح Martin.L.Bell مثال يوضح فيه درجة تمييز تسويق الخدمات من تسويق المنتوجات على أساس درجة نمطية الخدمة، ودرجة مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة، هذا المثال عرضه على شكل مصفوفة ذات بعدين:

- درجـــة الملوسيّة.
- ومشاركـــة الزبون.

الشكــل رقم (15): "درجة تمييز تسويق الخدمات عن تسويق المنتوجات حسب معيار الملموسية ومشاركة الزبون".



Sources : Martin L. Belle « a Matrix approach to the classification of Marketing. Goods and services » in Marketing of services: James H Donnelly and William, George, Proceedings American Marketing association 1981, reference cité par J. P. Flipo P: 56.

أمثلـــة خاصّـــة بكـــل إطـــار:

1/ مـــواد أوّلية، منتوجات قاعديَّة.

2/ غسيـــل الشعر (shampooings) مميز حسب طبيعة الشعر.

3/ ملابـــس مفصَّلة حسب الطلب.

4/ خـــط جوّي منتظم، درجة واحدة.

…

…

…

7/ كــراء تلفزة (سيارة).

8/ مطعــم.

9/ استشـــارة المؤسّسات، محامي طبيب.

(الخط المائل المتقطع موضوع خصّيصا لتفريق المناطق التي يكون فيها التّسويق خاصا بالمنتوجات عن المناطق التي يكون فيها التّسويق خاصّا بالخدمات، وفيه تظهر أقصى الحدود الممكنة (الخانة 1/ والخانة 9).

وفي الحقيقة إنّ "ملموسية الخدمة" هي التّي تجعل شاري الخدمة ينظر إلى الخطر في التّبادل على أنّه أشدّ ارتفاعا في الخدمات منه في المنتوجات، ومن هنا يمكننا اعتبار أنّ السبب الأوّل للإدراك المرتفع للخطر في ميدان الخدمات هو ميدانها غير الملموس.

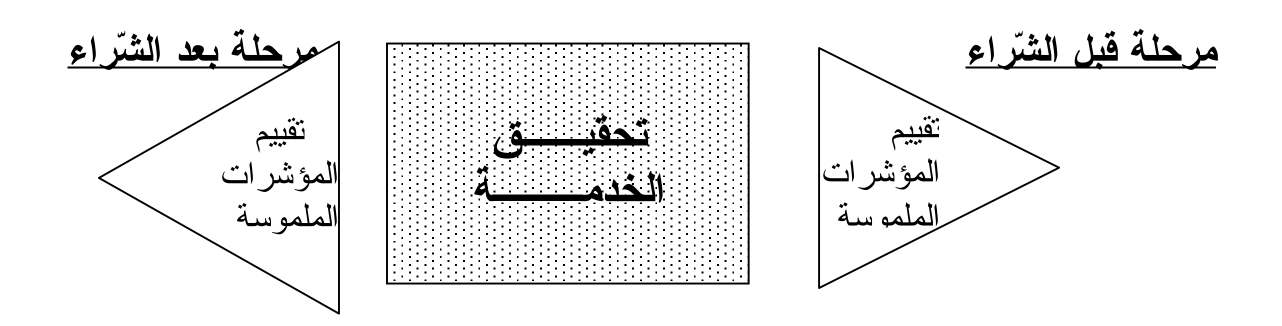
ولذلك في غالب الأحيان تكون مهمّة رجل التّسويق التّدخّل بعناصر ملموسة (مثل رجال البيع) قبل وأثناء عرض الخدمة بهدف التّقليص من أخطار عدم التّأكّد، وإبراز طبيعة ونوعيّة المنتوج (الخدمة) على أحسن وجه.

ففي غالب الأحيان "الخدمة هي في حدّ ذاتها" "علبة سوداء" غير مرئيّة "[1]، ولذلك يعدّ من المهم جدا ومن الضروري إيجاد وإبراز مؤشرات ملموسة قبل وأثناء وبعد مرحلة الشّراء:

---

[1] **:** J.P. Flipo, op cit p 55.

الشكـل رقـم (16): "إبـراز المؤشـرات الملموسـة فـي عـرض الخدمـة"



ومن هنا اعتبر أغلب المختصّين في الخدمات أنّ عمليّة الماس الخدمة هي الأولويّة رقم واحد في المخطَّط التّسويقي.

وكمثال على ذلك فإن التصنيف السّياحي "بالنّجوم" هو أسلوب جيّد للتعبير بنوع من الملموسيّة على نوعيّة صورة الخدمات وإعطاء صورة على شكل الوكالات.

وأيضا جاذبيّة نقطة البيع تعتبر مؤشرا أساسيا ومهماّ للتّعبير على مستوى نوعيّة الخدمـة، فمثلا " تحدّد وضعية المطاعم في السّوق بالاعتماد على الدّيكور، على محيطهـا الحيوي، أكثر من نوعّـية وجباتها المقترحة، ونفس الأمر يتعلّق بالنقـل (القطار أو الطيران)"[1].

وحسب J.P.Filipo فإن أهمّ ما يشغل بال مسيّري مؤسّسات الخدمات هو الخطر الملاحظ من طرف المشتري، ولذلك عادة ما يركزون في سياستهم التّجارية على التّقليل من درجة هذا الخطر من خلال ضمانهم للمستهلك "النتائج" عن طريق إبراز وإظهار عناصر ملموسة مؤثّرة.

وفي الصفحة 72 من كتابه " Le Management Des Entreprises Des Services " يعرض نفس الكاتب مثالين:

الأوّل يخصّ سلسلة الفندقة Holiday Inn التي طوّرت حملة إشهاريّة حول موضوع (" في فندق Hllididay Inn ") لا توجد مفاجآت") هذا الشعار هو نتيجة منطقية لمفهوم السّلسلة الفندقية، ولكن يجب الدّفاع عنه في الواقع، وهذه ليست مهمّة سهلة.

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 55.

المثال الثاني يخصّ سلسلة وكالات عقارية في أمريكا تضمن للزّبون الذي يريد أن يبيع منزله، شراءه من طرف الوكالة في حالة عدم إيجادها لمشتري خلال مرحلة معنيّة.
وأخيرا، يذكر الكاتب أنّ آخر إمكانية لتلميس الخدمة تتركّز على العامل البشري.

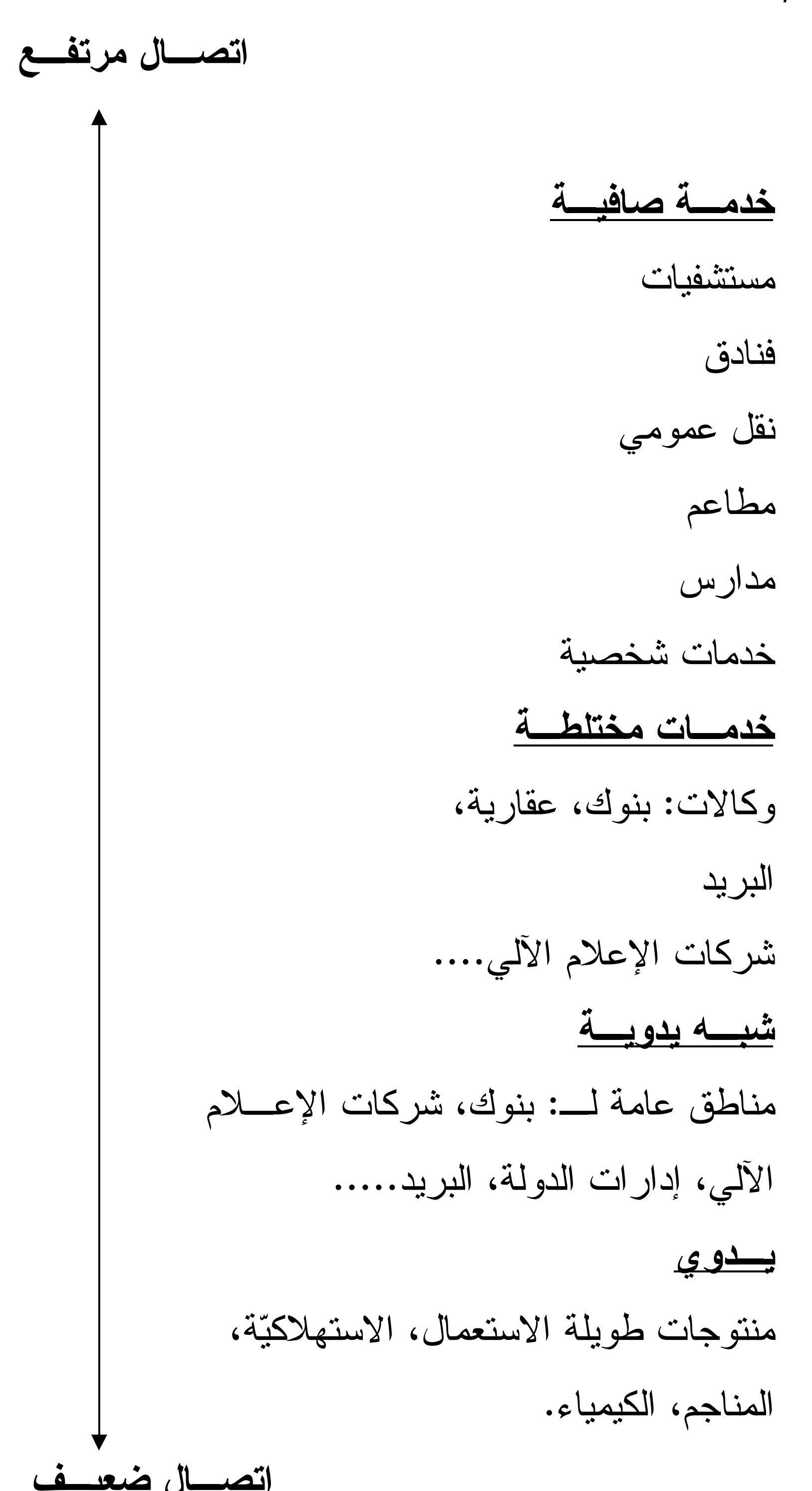
ففي الكثير من الحالات يرتكز كل شيء عليه، مثل: بيع التأمينات أو الخدمات التّي تتطلب درجة مرتفعة من القدرات (نصائح، استشارة......).

2. الاتّصـال المباشـر بيـن عـارض الخدمـة/الزّبـون:

التصنيف على أساس " الاتصّال المباشر بين عارض الخدمة/الزّبون " يعني أنّه كلّما قلّت كثافة هذا الاتّصال كلّما تعلّق الأمر بتسويق للمنتوجات، وكلّما أصبح للمؤسّسة القدرة على إنتاج بفعالية إنتاجا نمطيا وثابتا.

وفي هذا الإطار عرض Richard B.Chase مثالا صنّف فيه نشاط الخدمات حسب معيار الأهميّة المعطاة للاتصال المباشر مع الزّبون (أي كلما كان الإتصال مرتفعا، كلّما كنّا في خانة الخدمات، كلّما تميّز التّسويق عن تسويق المنتوجات، وأصبح الزّبون كمزعج بالنسبة للإنتاج والاستغلال):

الشكـل رقـم (17): "تصنيـف الخدمات على أساس الإتصـال المباشر بين عـارض الخدمة/الزبون"



Sources: Richard B. Chase « Where dose the costumers fit in a service operation ?,Harvard Business review, Nov – Dec 1978. Source citée par J.P. Flipo p 57.

المطلـــب (2): أثـــر خصائـــص الخدمـــات العموميـــة علـــى سياســـات التسويـــق

بعد دراسة الخطوط العريضة المميّزة للخدمات (عدم الملموسيّة والاتصال المباشر) يصبح من الضروري البحث والتساؤل عن الالتزامات التي تظهرها هذه الخطوط على سياسات التسويق (سياسة المنتوج، السعر، الاتصال الإعلامي، التوزيع) بمعنى آخر "تحديد أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق".

حيث تختلف منظمات الخدمات في تطبيقها المفاهيم والأساليب التسويقية مقارنة بالشركات الصناعية.

ويعود ذلك إلى الاختلاف ليس فقط في خصائص الخدمات مقارنة بخصائص المنتوجات المادية، وإنما أيضا إلى الاختلاف في سلوك مستعملي الخدمات مقارنة بسلوك مستعملي المنتوجات، وأيضا إلى الاختلاف في محيط وبيئة الخدمات مقارنة بمحيط وبيئة الشركات الصناعية.

وستكون دراسة عناصر المزيج التّسويقي لمؤسّسة الخدمات العمومية للبريد والاتصال محور ومضمون الفصول التي ستأتي، وفيها سيظهر الباحث مدى التأثير الذي تركه كل من خصائص الخدمات، سلوك مستعملي الخدمات والمحيط المتميّز للخدمات على هذه السياسات التسويقية بأجمعها.

خلاصـــة الفصـــل الثانـــي:

خلال هذا الفصل حاول الباحث تحديد وفهم الأدوات التسويقية اللازمة قبل وضع وإعداد الاستراتيجيات التسويقية، يتعلق الأمر بتحديد و توضيح خصوصيات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في عنصرين:

1- خصوصيات ناتجة عن "خصائص الخدمات" المختلفة تماما عن خصائص المنتوجات المادية الواسعة للاستهلاك من حيث عناصر عدم الملموسية، القابلة للتلف، التغير وعدم التّماثل واللاانفصالية.

2- خصوصيات ناتجة عن "خصائص الخدمات العمومية" المختلفة عن خصائص أي مؤسّسة خدمية أخرى من حيث تحقيق منطق المصلحة العامة الذي يجب أن يستجيــب لـــ ثلاث مبادئ أساسية (مبدأ المساواة، مبدأ الاستمرارية ومبدأ الملائمة).

ومن حيث تحقيق الاستقلالية النسبية اتجاه السوق وتعويض ذلك بحضور مراقبة عمومية تترك آثارها جلية على نظام تسيير هذا القطاع وعلى إدماج وتطبيق التسويق فيه.

ولم يكن توضيح الأدوات التسويقية اللازمة لوضع الاستراتيجيات تاما وكافيا دون الحديث عن خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية وأثر خصائص الخدمات على هذا السلوك باعتبار أن المستعمل هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما التسويق العمومي سوى نتيجة لهذه الخصوصية.

سمحت هذه الدراسة للباحث باستنتاج أن مستهلك الخدمات العمومية للبريد والاتصالات ليس مستهلكا مثل الآخرين، وأن لسلوكه خصوصيات.

هاته الخصوصيات في السلوك ناتجة عن أثرين:

- أثـــر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستهلكين
- أثـــر طبيعة الإنتاج العمومي على سلوك المستهلكين.

ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار السلوك المتميّز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما على النوعية النهائية لها، وبمعنى آخر: يجب عمل تسويق خاص بالخدمات.

ومن هنا استنتج الباحث أن جميع المؤسسات الخدمية أمام محاولتها لتطبيق وإدماج التسويق وجدت نفسها مضطرّة لتكييف التقنيات التسييرية للتسويق التجاري حسب الطبيعة المميزة لنشاطها الخدمي.

ولأجل التوصل إلى ذلك بنجاح ركز الباحث على أهمية تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات والتي وجدها مستخلصة من خطين اثنين:

- عـــدم الملموسيّة البارزة للخدمات.
- والإتصـــال المباشر (عارض الخدمة/زبون).

هذان الخطّان يولدّان إستلزامات كثيرة وآثارا تسويقية معتبرة على كامل سياسات واستراتيجيات التسويق الأربعة المتعلقة بـــ:

- المنتـــوج الخدمي.
- السعــــر.
- الإتصـــــال الإعلامي.
- التوزيـــع.

وسيتمّ معالجة كل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات التّسويقية في فصل خاص من الفصول التي ستلي، والذي سيستهله الباحث بفصل:

- إستراتيجية المنتوج الخدمي.

الفصل الثالث

إستراتيجية المنتجات البريدية

الفصــــــل الثالــــــث

إستراتيجيّـــة المنتجـــات البريديـــة

المبحـــث الأوّل: تخطيـــط المنتجـــات البريديـــة.

المبحـــث الثانـــي: مشاكـــل عـــرض الخدمـــات البريديـــة.

المبحـــث الثالـــث: الأساليـــب التّسويقيـــة لمواجهـــة هـــذه المشاكـــل.

تمهيـــد:

يمكـــن تعريف الإستراتيجية بأنّها أسلوب أو مسلك تختاره المنظمة من بين مختلف الأساليب أو المسالك البديلة المتوفّرة لديهالتحقيق أهدافها في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكّد.

وحيـــث أن ما تسعى إليه أية منظمة في إنجاز مهامها يتوقف بالدرجة الأولى على قدراتها على وضع إستراتيجيتها بشأن منتجاتها، والتي تؤثر على باقي إستراتيجيات المزيج التسويقي مثل: إستراتيجية التسعير، وإستراتيجية الترويج وإستراتيجية التقديم (التوزيع).

ومنظمـــات البريد هي إحدى أهم تلك المنظمات، لهذا سيتناول الباحث في هذا الفصل إستراتيجية المنتجات في منظمات البريد.

ويهـــدف هذا الفصل إلى معرفة إمكانية ومدى تطبيق مفهوم المنتج وقراراته على منتجات قطاع البريد من خلال دراسة:

- مشاكـــل تخطيط المنتجات البريدية.
- تطويـــر الخدمات البريدية.

كمـــا يتعرض الباحث في هذا الفصل لمختلف مشاكل عرض الخدمات البريدية محاولة منه لتبني الأساليب التسويقية الناجعة لمواجهة هذه المشاكل وتحسين جودة ونوعية المنتجات والخدمات البريدية.

فللأسبـــاب حياتية، وتحت ضغط إرتفاع درجة متطلبات الزبائن وتعقد الإنتاج الخدمي، وجدت مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والإتصالات نفسها مضطّرة لإدماج التسويق.

تطبيـــق هذا التسويق بشكل موجب وفعال بهدف تعظيم الربح المادي والإجتماعي يستوجب تكييف إستراتيجيات التسويق التجاري حسب الطبيعة المميزة للخدمات.

موضـــوع هذا التكييف وكيفياته في مجال إستراتيجية المنتوج هو محتوى هذا الفصل الثالث الذي جاء مجزءا إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: تخطيط المنتجات البريدية

سيتم بمعالجة موضوع "تخطيط المنتجات البريدية" من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم المنتج البريدي.
- مشاكل تخطيط المنتجات البريدية.
- تطوير الخدمات البريدية.

المطلب (1): مفهوم المنتج البريدي[1]

قد تبدو فكرة المنتج بسيطة عندما يفكّر الشخص بصورة عامة بالأشياء التي يستخدمها في حياته اليومية، بسبب كونه منتجا ماديا يسهل تميّزه، إلا أنّ المشكلة تكون أكثر صعوبة في حالة ما إذا كان المنتج على شكل خدمة، أو فكرة، لأن الأمر يتعلق بأشياء غير ملموسة، وعليه فهناك عدّة إتجاهات في تعريف المنتج منها ما يلي:

1- يعرف المنتج بأنّه **"**خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك**"** كالطرود، البرقيات، الطوابع البريدية، التحويلات المالية، ... إلخ.

2- أما Ph.Kotler [2] فيعرف المنتج بأنّه "المنفعة أو مجموع المنافع الأساسية التي تقدم للمنتفع والتي يتلقاها عند حصوله على المنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.

كحصول الطالب على العلم والمعرفة عند شرائه الكتاب، والتخلص من وباء عند إجراء عملية جراحية أو حصول المزارع على الأمل في محصول وفير عند شرائه السماد، وحصول ربة البيت على الأناقة من شرائها فستانا جميلا أو على الأمل من شرائها زجاجة عطر.

---

(1): زكي خليل المساعد، التسويق في المنظمات التي تهدف إلى الربح، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزقاقيق. كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، ص 84-91.

(2) : Philip Kotler, Marketing For Non Profit Organisations (pp 164-165) d'après 2.

فالبائع في هذه الحالة يقوم بتسويق "المنافع" وليس منتجات ذات خصائص كيمياوية أو طبيعية. ويجب أخذ ذلك في الحسبان عند وضع الإستراتيجات المختلفة في مجال التوزيع، التسعير والترويج.

وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة أية منظمة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن المنتج، والتي تقوم بإنتاجه وتقديمه، فمثلا تقوم دور النشر بتسويق العلم والمعرفة وليس طباعه ونشر الكتب.

ويؤدي إتباع هذا المفهوم إلى توسيع نطاق أعمال المنظمة وعدم تقادم المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتسويقها، فمثلا تقوم دور النشر بتسويق أشرطة التسجيل التعليمية، والأفلام التعليمية،إلى جانب الحاسبات الإلكترونية.

ويؤدي إعتماد إدارة المنظمة على فلسفة تسويق المنافع إلى زيادة أهمية النشاط التسويقي في المنظمة من وجه نظر المستفدين.

ولا تنظر منظمات البريد و الإتصالات إلى خدماتها على أنها منتجات، إلا عندما يعرف المنتج بمفهومه الواسع، بأنه شئ يشبع حاجة أو رغبة، نجد أن التعريف ينطبق تماما على منتجات قطاع البريد والإتصالات وخدمات الإتصال مثلا غالبا ما تقلل من التباعد والقلق وتزيد من فرص التلاقي والطمأنينة، وتساهم في تحسين أواصر العلاقات بين المتعاملين, وعليه يعرف المنتج بأنّه "أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمنتفع والتي تهدف أساسا إلي إشباع حاجاته ورغباته". وينطبق هذا التعريف على المنتجات البريدية بأكملها.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى الباحث أنه من المهم تحديد معنى منتجات منظمات البريد والإتصال بنظرة واسعة لا ضيقة. فمثلا بالنسبة لتخطيط المنتجات الصحية للمجتمع فإن النظرة الواسعة للصحة تعتبرها على أنها حالة من الرفاهية، ولذلك تلقى النظرة على مجموعة أكبر من العوامل المسببة التي تؤثر في الحالة الصحّية للمجتمع – نظـــرة وقائيـــة– ومن أهم تلك العوامل :

1.البيئـــــة.
2.أسلـــوب المعيشة.
3.الإمكانيـــات الصحية من مادية وبشرية.

فإذا كانت البيئة غير صحّية، أو خطرة، فإن ذلك يؤدي إلى إرتفاع معدل الأمراض، والحوادث، ولذا يفضّل أن يوجّه المخصّص من الأموال إلى إنفاقه في نظافة البيئة بدلا من مجرّد خلق مزيد من المنتجات الصحّية تقدم لخدمة المرضى من الجمهور.

أمّا إذا كان أسلوب معيشة السّكان يؤدي إلى مشكلات صحّية، بمعنى أن الناس يستهلكون أكثر من حاجتهم من الطّعام، ويدخّنون أكثر من طاقتهم وينجبون من الاطفال أكثر ممّا يستطيعون رعايتهم، ثم يعانون صحّيا، فإنّه من الأفضل في هذه الحالة أن ينفق المال لتنظيم أسلوب الحياة.

وعموما نجد أن تحسين الصحة هو أكثر من مجرّد زيادة عدد الأطباء والإمكانيات الصحية.

ونفس الأمر بالنسبة لمنظمات البريد والإتصالات فإن تحسين أداءات منتجاتها هو أكثر من مجرد زيادة عدد الوكالات والمنتوجات والإمكانيات المالية والبشرية، يتعلق الأمر بكامل عوامل المحيط التي تؤثر على سلوكات وتوجهات وطلبات المستعملين. لكن في الواقع نجد أن تحديد المنتجات البريدية يتمّ وفق نظرة ضيّقة ترتكز على المفهوم البسيط للمنتجات المستوحى من المفهوم الإنتاجي للتسويق.

حيث إتضح أن معظم إدارات البريد التي تناولها البحث لازال التوجيه فيها يتمّ على أساس الإنتاج، حيث تتركز جهودها في إنتاج وتقديم الخدمات لمقابلة طلبات الجمهور المتزايدة، دون إهتمامها بشكل جدّي بالإجراءات التي من شأنها التأثير على تنظيم وتوجيه الطلب على تلك الخدمات، وهذا يتطلّب إعادة تخطيط المنتجات البريدية بإستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتسويقية وأكثرها ملائمة وتأثيرا. والمقصود من ذلك هو أن يتمّ التخطيط على أساس الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات المستفيد ورغباته.

وحتى تلك الخدمات التي يتمّ التركيز على أدائها بالمفهوم الإنتاجي فإنها غير كافية بالشكل الذي يحقق الإشباع الكامل، ويوضح الجدول رقم 09 ذلك:

الجــدول رقــم (09): مــدى كفايـــة الخدمـــات المقدمـــة للجمهـــور

نوع الوكالة / مدى كفاية الخدمات	وكالة عادية	وكالة مركزية	إجمالـــــي	
			عدد	% نسبة
كافيـــة	05	2	07	23,33
كافيـــة إلى حد مــا	10	2	12	40
غيـــر كافيـــة	06	2	08	26,66
غيـــر مبيـــّن	03	-	03	10
المجموع	24	06	30	% 100

المصدر؛الاستقصاء الخاص بالباحث

ويتبين من الجدول أعلاه:

1- إنه فقط 23,33 % من الوكالات موضع البحث تعتقد بكفاية الخدمات المتقدمة للجمهور. ويعتقد الباحث أن ذلك راجع إلى حداثتها، كما يرى أن تلك الإجابات مبالغ فيها بسبب ما لاحظة من الواقع العملي في بعض تلك الوكالات.

2- أن نسبة 26,66 % تعتقد بعدم كفاية الخدمات المقدمة للجمهور، و40 % تعتقد بأنها تكاد تكون كافية (أي ناقصة). ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة عدد طالبي الخدمات مقابل الإمكانيات المحدودة لهاته الوكالات. وهذا ما يدعو إلى الثقة في صحة الإجابة.

3- أما الوكالات التي كانت إجاباتها غير مبيّنة فعددها ثلاثة (03) أي 10 % من الوكالات موضع البحث. ويرى الباحث أن سبب ذلك راجعا إلى أن هؤلاء المسؤولين لم يفكروا في هذا السؤال من قبل أو أنهم لا يريدون أن يوقعوا أنفسهم في مشاكل الإجابة عليه.

المطلـب (2): مشاكـل تخطيـط المنتجـات البريديـة

لقد حظيت المنتجات البريدية بقدر محدود من التخطيط، ونتج عن ذلك ضغوط بسبب تنافس الوسائل القديمة مع التكنولوجيا الحديثة التي تطورت بسرعة في أغلب الدول الأوروبية.

وحيث أنّه لا توجد منظمة لا تواجهها بعض المشاكل التي تنبع أساسا من علاقاتها بأسواق منتجاتها، لذا فقد دفعنا ذلك إلى الإهتمام بدراستها، والتعرف على أهم مشاكل منتجاتها، ومحاولة التوصل إلى حلّ بشأنها. إضافة إلى أنه من الأفضل بالنسبة لإدارة البريد والإتصالات إنشاء وتطوير إدارة للتّسويق لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمة وإنشاء إدارة أفضل في المدى البعيد.

وعليه فإن مشاكل الخدمات العمومية في الأقطار النامية، تعتبر ذات طبيعة مزمنة لإرتباطها الوثيق بالأوضاع الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والسّياسية وغيرها، كذلك فإنّ وضع الحلول لتلك المشاكل يتطلب الوقت مما يستلزم وضع خطّة منظمة ذات أهداف محدّدة وتوقيت زمني محدّد.

ومن المشاكل التي لاحظها الباحث، والتي تعدّ مشاكل عامة تواجه المسؤولين عند تخطيط المنتج ما يلي: [1]

1- محدوديـة الخدمات التّي تعرضها وكالات البريد تعكس عدم الإهتمام بعنصر التنويع في خدماتها، وأيضا عدم الإستجابة والتجاوب مع التطور الحاصل في رغبات وسلوكات وحاجات الجمهور.

2- الطريقـة المتّبعة في توزيع الإمكانيات بين الريف والمدينة: حيث لاحظ الباحث أن الإهتمام يتركز على المدينة، ويظهر ذلك من الأعداد الكبيرة من الوكالات البريدية بأحجامها وإمكانياتها المادية الواسعة نسبيا مما يجعلها تتميّز عن الوكالات البريدية في الأرياف التي تفتقر إلى العديد من تلك الأمور.

---

(1): أ- ملاحظات الباحث ومقابلاته الشخصية في وكالات البريد محل البحث.

ب- لا تنطبق هذه المشاكل على جميع الوكالات البريدية محل البحث بنفس الدرجة.

3- عـــدم توافر بعض الكفاءات الفنية والتجارية في بعض الوكالات البريدية وبالخصوص في الريف ممّا يؤثر سلبا على تطوير خدمات هذه الوكالات ويسيئ العلاقة التبادلية بين مقدمي الخدمات والجمهور وبالتالي يمسّ بجودة المنتوج الخدمي.

4- النقـــص في الإمكانيات المادية وخصوصا المالية منها، حيث تعاني أغلب الوكالات البريدية من تلك الظاهرة، ويوضح الجدول رقم 10 ذلك:

الجـــدول رقم (10): مـــدى كفايـــة الإمكانيـــات الماديـــة والمالـــي

نوع الوكالة / مدى كفاية الإمكانيات المادية	وكالة عادية	وكالة مركزية	إجمالـــــي	
			عدد	% نسبة
كافيـــة	–	–	–	–
كافيـــة إلى حد مـــا	06	03	09	30
غيـــر كافيـــة	18	03	21	70
غيـــر مبيّـــن	–	–	–	–
المجموع	24	06	30	% 100

يتضح في الجدول أعلاه أنّ غالبية الوكالات البريدية موضع البحث (70 %) تعتقد بعدم كفاية الإمكانيات المادية والمالية المخصّصة لها، وأيضا (30 %) منها تعتقد بأنها كافية إلى حد ما. ولا وكالة واحدة تعتقد بكفاية هاته الإمكانيات المادية والمالية المهمة والضرورية لأي تطوير.

5- ضيـــق وقدم بعض مباني الوكالات البريدية، وإنعدام ونقص الصيانة مما يصعّب المقابلة والإستجابة لطلبات العدد الكبير من المتردّدين وذلك حتى لو توفرت الإمكانيات البشرية اللازمة.

6- المستــوى الإجتماعي المختلف لجمهور الخدمات العمومية للبريد وحالته الإقتصادية والثقافية والتعليمية والتربوية المتباينة أيضا، والضغط الذي تواجهه الوكالات البريدية نتيجة زيادة عدد المتردّدين على مصالحها... تعتبر مشاكل رئيسية وجوهرية تواجهها هاته الوكالات. إضافة إلى ترفع بعض مقدّمي الخدمات عن الجماهير، وسوء معاملتهم، وعدم الإكترات بمتطلباتهم، يولدّ شعورا بعدم الرضا والنفور وبالتالي يخلق فجوة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين.

7- إنحصـــار عملية التكوين والتدريب لمقدمي الخدمات على النواحي التقنية دون النّواحي التجارية، وأيضا إنحصار أسلوب الرقابة والتقييم الداخلي على هذا الجانب التقني لا التجاري. ممّا يتسبب في بعد هذه الوكالات البريدية عن أسواقهــا، وعدم قدرتها المحافظة على السمعة الطيبة للمنظمة.

8- تباطــؤ عملية التحديث في بعض الوكالات البريدية قياسا بالتقدم الهائل الذي يشهده العالم مما يؤدي إلى عدم إستطاعتها اللحاق بهذا التقدم.

وبناءا على ما تقدم يمكن تحديد أبعاد تخطيط الخدمات البريدية في عملية تطوير هذه الخدمات.

المطلـــب (3): تطويـــر الخدمـــات البريديـــة

يتعلق تطوير الخدمات البريدية بكل القرارات التي يجب إتخاذها لتنفيذ الإستراتيجية والتي تتعلق بنوعين من المجالات هما:

1- تقديـــم الخدمات الجديدة.

2- تحسيـــن في الخدمات القائمة.

1- تقديـــم الخدمـــات الجديـــدة: [1]

لكي تحافظ المنظمة البريدية على مركزها، ينبغي أن تسهر بإستمرار على تقديم خدمات جديدة، هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى قد تدفع المنظمة إلى تقديم الخدمات الجديدة. وعملية تقديم خدمة جديدة تعدّ نشاطا ضروريا لتمكين المنظّمة من التكيّف مع البيئة المتغيّرة. وفي نفس الوقت فإن تقديم مثل تلك الخدمات يتعرّض لمخاطر الإعتقاد لدى بعض الإدارات بكونها تستطيع وببساطة أن تنجح في طرح خدمة جديدة، وفي أغلب الأحيان تكون الإدارة مندفعة للفكرة لدرجة انها تتصوّر أن بإستطاعتها إختراق السّوق على الرغم من أنه لا يوجد لديها فكرة جديرة بالإهتمام فعلا عن إحتمالات تفضيل الخدمة، وحتى عندما تتم إجراء بحوث فهيّ لا تفي بالغرض. وكنتيجة لذلك ترتفع نسبة فشل الخدمة الجديدة، وتفشل العديد من الخدمات الجديدة التي تطرح... لأن حجم السوق وإستجابتها قد يكون مبالغا في تقديرها، أو أن هناك أوجه قصور في نظام التسويق ذاته.

أما بالنسبة لدوافع تقديم خدمات جديدة والتي يظهرها الجدول رقم 11 فترجع إلى:

1- مسايـــرة الوكالات البريدية لأحدث الأساليب العلمية في أداء الخدمات، حيث أظهرت الدراسة أن نسبة ذلك 50 % قد عبّرت نصف الوكالات البريدية المركزية موضع الدراسة عن ذلك، وذلك لطبيعة عملها الذي يحتّم عليها متابعة أحدث التطورات العلمية والإستفادة منها.

---

[1]: زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 109-111.

2- شكاوي المستعملين من عدم كفاية الخدمات المعروضة التي تقدمها تلك الوكالات ونسبتها 20 %. وقد لاحظ الكاتب إفتقار بعض الوكالات البريدية العادية لسجل الإحتجاجات والشكاوي المخصّص للمستعملين، الأمر الذي يشكك في مصداقية هذه الإجابات وهاته النسبة.

3- زيادة نسبة الطلب على الخدمات المعروضة وعلى الخدمات الجديدة، ونسبة ذلك % 20. ويأتي هذا السبب في المرتبة الثانية بالنسبة للوكالات البريدية العادية، ويعود ذلك إلى تجاوز الطلب العرض على خدمات هاته الوكالات وصعوبة الإستجابة لكل الطلبات بسبب محدودية الإمكانيات والخدمات.

4- الجدير بالملاحظة في هذا الصدد بأن تلك تعدّ أهمّ الدوافع التي تؤثر في تقديم الخدمات الجديدة في وكالات البريد. ولا يخلو الأمر من وجود دوافع أخرى لها أقل أهمّية كالرغبة في التجديد وتجربة منتوجات جديدة والتقليد وأسباب أخرى كإقتراحات العاملين، ونتائج المؤتمرات والندوات، وتوصيات الوزارة الوصية... إلخ ونسبة ذلك 10 %، كلها متأتية من الوكالات البريدية العادية.

الجدول رقم (11): دوافع تقديم الخدمات الجديدة في قطاع البريد

نوع الوكالة / البيانات	وكالة عادية	وكالة مركزية	إجمالي عدد	إجمالي % نسبة
مسايرة أحدث الأساليب العلمية في أداء الخدمات	12	3	15	50
شكاوي المستعملين من عدم كفاية الخدمات المعروضة.	04	2	06	20
زيادة نسبة الطلب	05	1	06	20
أخرى	03	-	03	10
المجموع	24	06	30	% 100

وقد إقترح البعض [1] عددا من الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة عند قيامها بتقديم خدمات جديدة، وهي:

1-1 مرحلـــة توليـــد الفكـــرة:

توليد الفكرةأو تطويرها هيّ أول خطوة ينبغي أن تتخذها المنظمة لتوليد أفكار لخدمات جديدة. والتي يمكن أن تكون ذات قيمة للمنظمة. وقد تأتي هذه الأفكار من مصادر مختلفة في مقدّمتها، مقترحات وشكاوي المستفيدين والموردين والزبائن، توصيات الندوات والمؤتمرات التي تعقد بصورة دورية، مقترحات العاملين بالقطاع، ونتائج بحوث التّسويق.

ويمكن تنشيطها عن طريق طرح فكرة جديدة وإتاحة الفرصة لتحليلها ودراستها. ومن بين العديد من الأفكار المتولّدة نجد أنّ القليل منها هيّ التي تجتاز إختبار الفحص المبدئـــي. والهدف من الفحـــص المبدئي هو إستبعاد الأفكـــار الضعيفة للخدمات الجديـــدة، وغير المناسبة، والتي تكون متعارضة مع الأهداف التنظيمية أو الموارد. ويكلف تقييم الأفكار الكثير. غير أنّه يوفّر على المنظمة مشاكل الدخول في تنفيذ أفكار لخدمات تنتهي بالفشل. فالأفكار الجديدة التي تبقى بعد ذلك تنقل إلى المرحلة الثانية.

2-1 مرحلـــة تطويـــر الفكـــرة:

لا بد من القيام بعمل لتحويل فكرة أوّلية إلى مفهوم خدمة، أي محاولة إيجاد مفهوم للخدمة والمنافع التي ستقدّمها هذه الخدمة للمستفيد، والسّمات التي سيكون لها معنى أو جاذبية بالنسبة للسّوق المستهدفة. وذلك كلّه لأجل تحويل المفهوم إلى خدمة جدّابة. وهنا من المهمّ التّمييز بين المفاهيم الممكنة، ثم التركيز على تلك المفاهيم التي تظهر قابلية تسويقية أكبر.

---

[1] : A-David B. Uman, « New Products Program : Their planning and control » (New York American Management Association).

عن زكي خليل المساعد، نفس المرجع السابق ص 112-116.

1-3 مرحلـــة إختيـــار المفهـــوم:

ويلي مرحلة تطوير الخدمة، مرحلة إختيار مفهوم الخدمة للتوفيق بين مستوى إهتمام السّوق وردّ فعله تجاه فكرة المنتوج (أي هل رد فعله هو في مستوى فهمنا لإهتمامه؟). وغالبا ما يكشف إختيار المفهوم عن معاني جديدة لم تكن مقصودة، وإلغاء بعض السّمات التي كانت مقترحة.

ويستدعي الإختيار القيام بإختيار عينة عشوائية من المنتفعين المستهدفين وحصر رد فعلهم بالنسبة للمفهوم. ويمكن إجراء لقاءات معهم كأفراد، أو معهم كمجموعات لمناقشات جماعية مركزة ويمكن توجيه مجموعة من الأسئلة تتضّمن ما يلي:

- هـــل المفهوم واضح يسهل فهمه ؟
- مـــا هي فوائده الظاهرة ؟
- كيـــف ينظر إليه مقارنة بعروض أخرى منافسة ؟
- هـــل أن هناك مؤشرا يعطيه المستقصى منهم عن أن عددا كافيا منهم لديه نيّة شرائه ؟
- هـــل هناك من يعتقد أن المفهوم يشبع حاجة فعلية لديه ؟

1-4 مرحلـــة التّحليـــل الإقتصـــادي:

الهدف من التحليل الاقتصادي هو تقرير ما إذا كانت هناك إحتمالات كافية بالسّوق بالنسبة لمفهوم الخدمة تبرّر الاستمرار في تطويرها وطرحها.

ويشمل التحليل الاقتصادي تقدير حجم السوق والإنتاج، والتكلفة، والعائد، ومعرفة ما إذا كان مفهوم الخدمة جديرا بتقديمه، وهل أن الطلب يعود بمنافع كافية أو جزئية بالنسبة للتكلفة ؟ وهل هناك برنامج أكثر كفاءة ؟ ... فإذا كان الرد بالإيجاب على كامل هذه الأسئلة أمكن الإنتقال بمفهوم الخدمة إلى المرحلة التالية.

1-5 مرحلـــة تطويـــر الخدمـــة:

في حالة المنتج الملموس يتطلب تطويره بعض الأبحاث العلمية والهندسية ورأس المال والمعّدات، والمواد الخام، والتعبئة ... وقد يتطلب حل المشكلات الناتجة أثناء تطوير المنتج

تعديلا للمفهوم الأصلي للمنتج. وفي حالة خدمة جديدة يتطلب تطوير الخدمة هيئة من الموظفين، فإذا ما أصبحت الخدمة جاهزة، فقد تحاول المنظمة تمريره على المرحلة التالية.

1-6 مرحلـة اختبـار الخدمـة تسويقيـا:

إنّ التّسويق الإختباري هو محاولة لإكتشاف أداء الخدمة في ظل الظروف البيعية الفعلية، فيتمّ طرح الخدمة الجديدة في قطاع محدود جدا من السّوق، وتتمّ مراقبتها لمعرفة عدد الأشخاص الذين يقبلون عليها، ونوعيتهم وآرائهم بشأن الخدمة المقدّمة. ويمكن توضيح نتائج الإختبار بالسّوق من حيث حجم السّوق وإحتمالات مشاكل الخدمة أو مشاكل التسّويق التي قد تتواجد، وأية أساليب تسويقية تكون أكثر فاعلة، وهكذا تقدم لرجل التّسويق شكلا من الرقابة على المخاطر قبل أن تطرح الخدمة على نطاق واسع.

1-7 مرحلـة تقديـم الخدمـة للسّـوق علـى نطـاق واسـع:

تصبح الخدمة التي تجتاز مرحلة الإختبار التسويقي جاهزة لتقديمها على نطاق واسع، وحتما في هذه المرحلة لا يمكن أن تقدم الخدمة فورا، وفي كل مكان، وإنما يتم ذلك على مراحل، ويجب الإستعداد وإعداد الموظفين للإتصال وتدريبهم على التعامل فيهـا، وعلى تقديمها. كما ينبغي إخطار السوق المستهدفة وإستشارتها عن طريق الترويج. ومواصلة مراقبة ردود أفعال المستعملين ومستوى رضاهم وتقييمهم للخدمة الجديدة.

2- تحسيـن وتعديـل الخدمـات القائمـة:

يتمّ تحسين الخدمة بغرض إعادة الحيوية لها وزيادة جاذبيتها وقابليتها في السّوق. ويتمّ ذلك بإدخال ملامح جديدة أو صفات جديدة، أو تقديمها لأسواق جديدة. لكن غالبا يتم التعديل في تغيير نوعية الخدمة او في سماتها، أو في تشكيلتها...ألخ. وينبغي أن يتم الإعتماد في ذلك على ما قد يجذب المستفيدين المحتملين، بعد قياس مستوى رضى المستفيدين الحاليين عن نوعية الخدمات المقدّمة لهم.

ويمكن لمؤسسة البريد والإتصال أن تعيد النظر في أمرين:

- أسلــوب معاملة المستفيدين والإهتمام بهم.
- مستــوى جودة أداء الخدمة.

أما تحسين وتطوير خدمات البريد والإتصال في الجزائر، فقد لاحظ الباحث أنها تعود إلى الدوافع التالية:(*)

- مواكبــة التقدم العلمي في مجال الخدمات البريدية، والإستفادة من الأساليب الحديثة المستخدمة، بغرض تقديم أفضل خدمات ممكنة.
- محاولــة تلبية طلبات العدد الكبير من المترددين يوميا على وكالات مصالح البريـد، استجابة لشكاواهم من عدم كفاية تلك الخدمات.

2- معوّقــات تجديــد وتطويــر الخدمــات البريديــة:

يمكن إيجاز المعوّقات الأساسية لتطوير الخدمات البريدية فيما يلي:

- محدوديــة ونقص الإمكانيات المالية.
- نقــص الإمكانيات البشرية المؤهّلة للتجديد والإبتكار.
- افتقــار مصالح البريد والإتصال إلى الحوافز لهذا التجديد.
- اعتمــاد المفهوم الإنتاجي والبيعي في تسويق أغلب الخدمات البريدية وعدم إتباع المفهوم التسويقي المعتمد على الدراسات التسويقية ومعرفة أذواق ورغبات المستفيدين والتلاؤم معها.
- التأثيــر السلبي للأسلوب المركزي في التسيير الذي يجعل الخدمات البريدية تدار من خلال مجموعة من المحدّدات والقواعد المصاغة آنفا بطريقة لا تشجع أيّ محاولة للتطوير والإبتكار.
- إنعــدام وقلة المنافسة وتمتّع قطاع البريد في الجزائر بوضعية شبه إحكتارية للسّــوق، الأمر الذي لا يحفّز على تجديد وتطوير الخدمات البريدية.

(*): استنتاجات الباحث ن خلال مقابلاته الشخصية مع المسؤولين في إدارات البريد.

لكن رغم كل هذه المعوّقات، فإن هناك عوامل أخرى مهمّة تدفع وتحثّ قطاع البريد والإتصال في الجزائر إلى ضرورة التجديد والإبتكار، وتجعله يعيش حالة من المدّ والجزر بين تلك المعوّقات وهاته المحفّزات.

يمكن تلخيص هاته العوامل فيما يلي:

- التغيـــرات المستمرة التي تطـــرأ على بيئة نظام الخدمـــات البريديـــة في العالـــم، والتطور الهائل في عالم الإتصالات. الامر الذي يدعو إلى ضرورة إجراء تحسينات مستمرة في هذا القطاع في الجزائر.
- التجديـــد والتطوّر في خدمات البريد والإتّصال يعتبر سمة التطور في مصلحة البريد ككل، وهو ما يؤثر فعلا على علاقته بكل المستفيدين من خدماته والعاملين على تقديمها. ويدعّم صورة هذا القطاع لدى الجمهور الواسع.
- حاجـــة مصلحة البريد إلى تقديم خدمات جديدة، أو تحسين الحالية منها بما ينسجم وحاجة المستفيد.

أما بخصوص اجابة مسؤولي العينة المدروسة من مصالح البريد في الجزائر بشأن إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تخطيط وتطوير الخدمات البريدية، فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك شبه إجماع في الرأي، 78 % تؤيد استخدام الأساليب الإدارية للتسويق الحديث. التي من شأنها أن تقضي على المشاكل التي تعاني منها مصالح البريد في الجزائر، وتعمل على رفع مستوى الأداء وتطوير الخدمة. والجدول رقم 12 يظهر ذلك بوضوح.

الجــدول رقــم (12): إمكانيــة استخــدام الأساليــب الإداريــة الحديثــة فــي مجــال الخدمــات البريديــة

نوع الوكالة / البيانـــــات	وكالة عادية	وكالة مركزية	إجمالـــــي	
			عدد	% نسبة
نعــم	18	5	23	76,66
يحتمــل	1	1	02	6,66
لا	5	–	05	16,66
المجموع	24	06	30	% 100

وهذا يعكس أحد أمرين:

1- إمّـا أن يكون هناك تفهّم حقيقي من قبل هؤلاء المسؤولين، لأهمية إستخدام المفاهيم التسويقية في إدارة مصالح البريد، وهذا بطبيعة الحال أمر مشجّع لو يعكس الحقيقة في الواقع. حيث تعد تلك فرصة مؤاتية لتحقيق ما نصبوا إليه من إستخدام للمفاهيم التّسويقية.

2- وأغلــب الظن أن ذلك يعكس مجرّد رغبة هؤلاء المسؤولين في الظهور بمظهر الراغبين في التطوير، وأنهم على علم بكل ما هو حديث. ففي الميدان لاحظ الباحث أن الأساليب التي تستخدم في معاملة المستفيدين لا تتناسب ورسالة قطاع البريدالإنسانية النبيلة من ناحية، وحقوق المواطنين الطبيعية في الحصول على كل ما هم بحاجة إليه من تلك الخدمات من ناحية أخرى وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى تكثيف الجهود، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق وزارة البريد والإتصال.

وفيما يلي عدد من المقترحات التي يقدّمها الباحث لحلّ المشكلات والعوائق التي تواجه تطوير الخدمات البريدية في الجزائر:

1. التركيز على حاجات ورغبات المستعملين، إعتبارها المنطلق لأيّ تجديد أو تطوير. ويتطلب ذلك إعتماد وإعداد نظام متكامل ومتطوّر للمعلومات التسويقية، تكون بحوث التسويق ودراسة السوق أحد أهم أجزائه. ويمكن ذلك من ربط المؤسسة البريدية بأسواقها وضمان الإستمرارية النوعية للخدمات المقدّمة.
2. الانتباه للتقدم العلمي الحاصل في مجال الخدمات البريدية، وأساليب تقديمها، ومحاولة الاستفادة من أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال، وكذلك الإستفادة من البحوث والدراسات ونتائج الملتقيات التي يقوم بها إطارات ومسؤولي هذا القطاع، وذلك في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
3. زيادة المخصّص من الأموال لغرض تطوير الخدمات بزيادة الكفاءات الفنية وتحسين تكوينها من الناحية التجارية والفنية، وتطوير المباني وتوسيعها وتحديثها، وشراء الآلات والتجهيزات الحديثة التي تساهم في تحسين نوعية وسرعة تقديم الخدمة، وأيضا الإستثمار في الجهود الترويجية لتغيير وتحسين إنطباع الجمهور عن الخدمات البريدية المعروضة.
4. إسناد الأعمال الإدارية والتّسويقية إلى المؤهلين تأهيلا عاليا ومتخصّصا في مجالي الإدارة والتّسويق. وأن يبدأ التخطيط من القاعدة، وأن تكون تلك الخطة نابعة من حاجة الجماهير الفعلية والمحتملة، وأن تكون المراكز البريدية قادرة على تنفيذ الخطة ومتابعة نتائجها.
5. ضرورة تحرّر المراكز البريدية من الروتين، لتمكينه من مقابلة ومواجهة كل الحالات الملحّة والإستثنائية التي تطرأ. والظروف غير العادية والتي تتطلب طبيعة خدماتها الأداء العاجل الفوري.
6. ضرورة بناء علاقات طيبة بين مقدمي الخدمات البريدية والمستفيدين من تلك الخدمات. ويتطلب ذلك تدريب مقدمي الخدمات على النواحي التجارية التي تعلمهم كيفية إنشاءعلاقات قوية وطيبة مع الزبائن والمتعاملين، إضافة إلى إقتناعهم بأهمية هذه العلاقات، وإنشاء قواعد واضحة لتقييم ومراقبة مستوى هذه العلاقات.

المبحــث الثانـــي: مشاكــل عــرض الخدمــات البريديــة

كل مؤسسة خدميّة تعرض أشكالا متنوّعة من المنتوجات. هذا العرض للخدمة **"**يشكّل أوّل مكوّن للمزيج التسويقي لمؤسسة الخدمات، هو يعادل "المنتوج" بالنسبة لمؤسسة صناعية**"** [1].

هذا العرض للخدمة يواجه العديد من الخصوصّيات والصّعوبات الناتجة عن آثار عدم الملموسّية البارزة للخدمات:

فبالنّسبة للمؤسّسات الصناعيّة من الصعب جدا وضع منتوج في الميدان، ومن الممكن تجربته قبل إرساله، ومن الممنوع تقليده أو نقله من قبل المنافسين.

أما بالنسبة للخدمات فمن السّهل وضع "منتوج" في الميدان، ومن الصّعب ضمان نجاحه، نظرا لإعتماده على من يقدّمه وكيفية تقديمه، ومن المستحيل تجربته قبل إرساله ومروره بالمرحلة المخبريّة والتطوير بسبب عدم ملموسيته. وإن نقله أو تقليده من قبل المنافسين هو أمر بالغ السهولة بالنظر إلى إنعدام الحماية ببراءات الإختراع.

هذه الخصوصية في المنتوج الخدمي تجعل من إنتاجه وعرضه للمستعملين أمرا بالغ التعقيد. هذا التعقيد يمسّ جوانب ثلاثة:

- تعــدّد الخدمات.
- نوعيـــة الخدمات.
- وحجــم الخدمات.

سياسةالخدمة تحاول مواجهة هذه المشاكل والتعقيدات بشكل مخالف تماما لميدان السلع.

[1] **:** L'offre des services : Concepts et décisions, Piere Eiglier, Eric Langeard, op cit p 52.

المطلـــب (1): تعـــدّد الخدمـــات البريديـــة

تعرض الخدمات العمومية للبريد والإتصالات العديد من الخدمات الأساسية [1] بالإضافة إلى بعض الخدمات الثانوية [2]. تشكّل مجموع هذه الخدمات ما يسمى بالنظّام فيما بينها، **"**أنّها تشكّل عناصر لهذا النظام الذي له مخرج يسمى الخدمة الإجمالية، وهو الهدف من النظام**"** [3].

ومن هنا تنشأ مشلكة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها بدون علاقات، فعندما يسأل الزّبون عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصّلة، هو يجيب عن الكلّ، عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامّة، لا عن خدمة واحدة مستقلة بحدّ ذاتها. لأن عرض الخدمة يشكّل مجموعة وتغيير أيّ عنصر من شأنه أن يؤثر على الخدمة الإجمالية، أي على الشكل الذي ينظر به الزّبون إلى الخدمة.

إذن **"**لا يتعلق الامر بإيجاد خدمات كل واحدة على حدى، وإنّما إيجاد العلاقة والترابط فيما بينها كجهاز متكامل يخدم الخدمة الإجمالية**"**.[4] ومن هنا ينشأ مشكل العلاقات كما توضحه المصفوفة التالية:

---

[1]: الخدمة الأساسية هيّ السبب الرئيسي الذي من أجله يتجه الزبون إلى المؤسّسة الخدمية، وهيّ الحاجة التي لا يمكن للمؤسّسة أن تلغيها دون أن تغيّر نشاطها (أي نشاط المؤسّسة). فمثلا الخدمة الأساسيّة في الفندق هيّ الإيواء. وبالنسبة للبريد والإتصالات هيّ الهاتف،الحوالاة.

[2]: الخدمة الثانوية هي خدمة لا تحّقق أي شرط من شروط الخدمات الأساسيّة، يمكن إلغائها. هدفها مساعدة وتحسين الخدمة الأساسيّة، لها أهمية دنيا بالمقارنة مع الخدمات الأساسية، فمثلا: الخدمة الثانوية في لفندق هي الأكل. وبالنسبة لمصلحة البريد والاتصالات هيّ مكتب الاستعلامات.

[3] - [4] : Pierre Eiglier, Eric Langeard «L’offre de services: concepts et décisions». W.P n°275. Avril 1983.

الشكـــل رقـــم (18): تعـــدّد العلاقـــات أثنـــاء عـــرض الخدمـــة

	خدمة أساسية S.B.P	خدمة ثانوية 1 P 1	خدمة ثانوية 2 P 2	خدمة ثانوية 3 P 3	خدمة ثانوية P 4	خدمة ثانوية ن P n	خدمة إجمالية S.G
خدمة أساسية S.B.P	X						
خدمة ثانوية 1 P 1		X					
خدمة ثانوية 2 P 2			X				
خدمة ثانوية 3 P 3				X			
خدمة ثانوية 4 P 4					X		
خدمة ثانوية ن P n1						X	
خدمة إجمالية S.G							X

<u>**المصـــدر:**</u> L'offre de Services : Concepts et décisions
Pirre Eiglier, Eric Langeard. W.P N° 275

تسعى السّياسة التّسويقية لتعمير كل الخانات بطريقة تأخذ بعين الإعتبار تأثير كل خدمة على باقي الخدمات الأخرى. ويتعقّد الأمر أكثر في حالة إرتفاع عدد الخانـــات (مثل حالة البريد والإتصالات).

" يأتي هذا التعقيد بالنظر إلى أنّه كلّما إرتفع عدد الخدمات المعروضة كلّما إرتفع خطر كون الأمر غير جيّد بالنسبة لكلّ واحد منها، ومعنى ذلك إرتفاع خطر حفظ النّوعية الإجمالية... وكمثال على ذلك فإن نظاما يعرض 14 خدمة + خدمة واحدة إجمالية ينتج عنه 105 علاقة متبادلة ".

ينعكس هذا التعقيد بالنسبة للمنتوج على إختيار: التجهيزات، الموظفين للإتصال، باقي العناصر المادّية... أي صنف العلاقات التأثيرية بين جميع العناصر من جهة، والزّبون من جهة أخرى. وأيضا ينتج عنه العديد من المشاكل التّي تمسّ بالنوعية النهائية للخدمة. هذه المشاكل يمكن حصرها في الحالات الثلاثة التالية:[1]

- عندمـا يعرض القطاع العديد من الخدمات الأساسية (حالة البريد والإتصالات في الجزائر)، فإنّه يصبح يواجه خليطا من الزبائن (لهم دوافع، سلوكات، وإنتظارات مختلفة). ولإرضاء هذا الخليط من الزّبائن فمن الضروري الإنسجام مع كل واحد منهم. وهذا أمر صعب تحقيقه.
- المشكـل الثاني الذّي يؤثر على نوعّية الخدمات المرتقبة هو إختلاط هذه القطاعات المحتلفة من الزبائن أمام نفس الحاجز المادّي. المشكل والخطر هنا يكمن في العديد من الأحيان في عدم التخصّص في أيّ قطاع من القطاعات المختلفة، وهذا ربّما يؤدّي إلى عدم إرضاء أيّ زبون من الزبائن.
- المشكـل الثالث ينشأ من صعوبة تقييم وتقدير قدرات الخدمة الأساسية:
- ما هـي القدرة ؟ كيف نضمن أن يجد الزبون مكانا وخدمة في الوقت الذي يريد وبالكمية والنوعية التي يريد ؟

المطلـب (2): مشكـل نوعيـة الخدمـات البريديـة

تتميز الخدمات بالمقارنة مع السلع بتعدّد العوامل المؤثرة على نوعيتها النهائية. هذا المشكل يخصّ أيضا قطاع الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات في الجزائر.

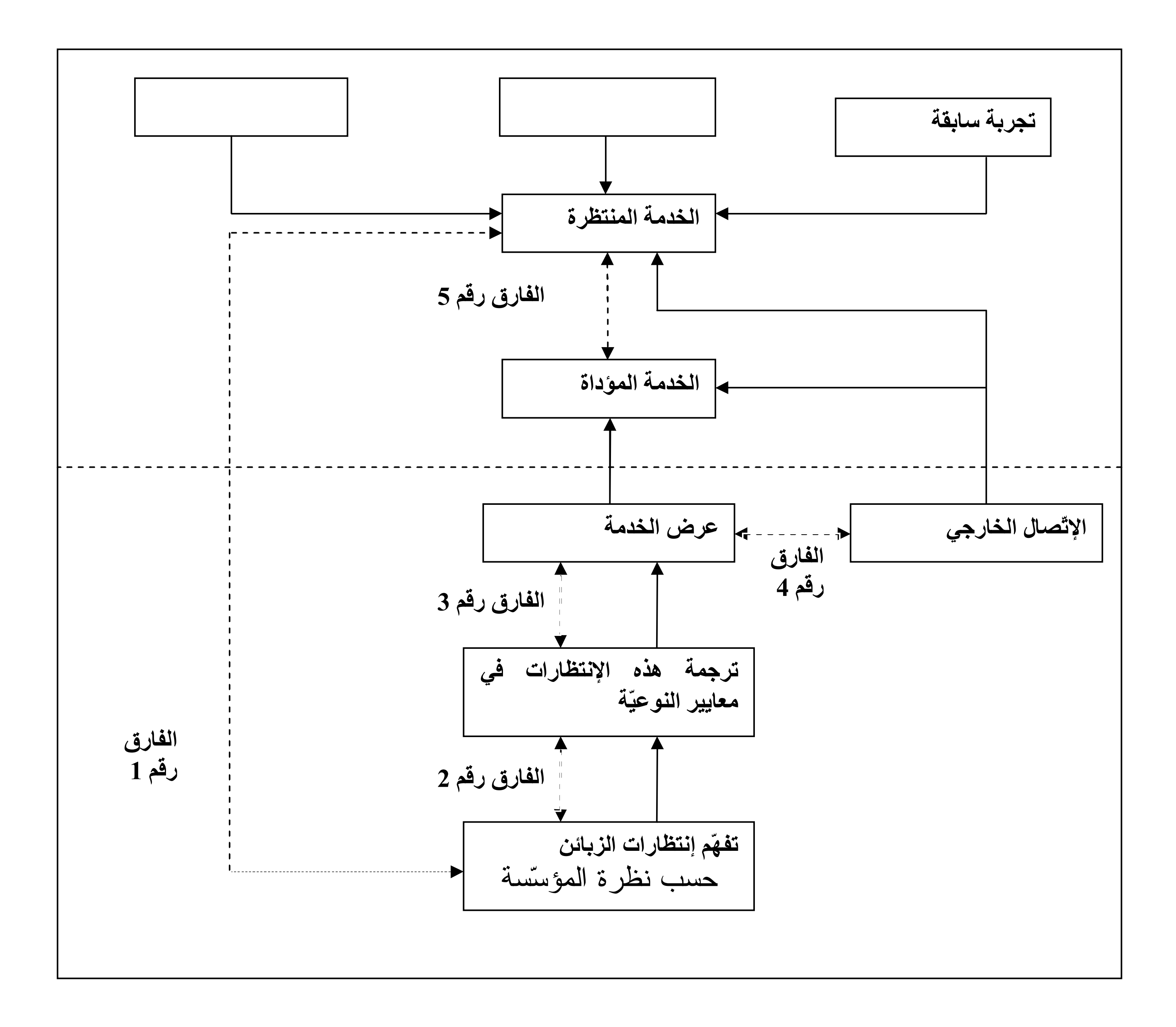
لشرح هذه الظاهرة أكثر نعرض نموذجا للإستقبال في مجال تسيير النوعية قام بإعداده كلّ من Parasuraman ،Zeilhanl et Berry [1]، وتظهر فيه خمس (05) مناطق للمشاكل:

---

(1) : Pierre Eiglier, Eric Langeard « L’offre de services : concepts et décisions ». W.P n°275. Avril 1983.

(1) : P. Kotler, B. Dubois op cit, p : 468.

الشكــل رقــم (19) : نمــوذج للاستقبال في مجال النوعية في مؤسسات الخدمات



Source : Ph. Kotler, B. Dubois. P : 468.

وحسب P. Kotler فإن هذه المشاكل ناشئة من الفروق التالية:

1/ الفـــرق بين فهم المؤسّسة والزبّون: لا تحسّ المؤسّسة دائما بما ينتظـــره المستهلكون، ولا الطريقة التي بها يحكمون على نوعية الخدمات المقترحة. ولذلك مثلا شركات الطيران تظّن أن أغلب المسافرين مهتمين بالطيران في الجوّ، بينما الحقيقة أن ذلك لا يهمّ مستوى السوّاح وليس رجال الأعمال.

2/ الفـــرق بين فهم المؤسّسة ومعايير النوعّية: من الممكن أن تحدّد المؤسّسة معايير غير واضحة وغير مناسبة. فمثلا: لا معنى لأن نقول أننا سوف نجيب على كلّ المكالمات الهاتفيّة قبل الجرس الخامس إذا لم نكن نملك مجمج هاتفي ضروري. ومن هنا فإن تحديد المعيار ليس مثل ترجمته في الواقع.

3/ الفـــرق بين معاير النوعيّة والأداء الفعلي: ممكن أن يكون عرض الخدمات معوّقا نتيجة عدة عوامل: عمّال غير محضّرين أو جد منشغلين، عطب في التّجهيزات، في بعض الأحيان إدارات متناقضة.

مثـــلا: في البنك أو في مصلحة البريد نجد أنّ معايير الإنتاجية التي تدفع إلى الفعالية القصوى للعمال من الممكن أن تدخل في صراع مع توجهات التّسويق التي تدعو إلى اتصال بشوش وأخوي مع كل زبون.

4/ الفـــرق بين الأداء والاتصال الخارجي: عادة تكون إنتظارات الزبائن متأثرة بالوعود المعطاة في الإشهار. فمثلا ملصقة تتكلم عن هدوء فندق، وهو في الحقيقة يقع في قلب طريق سريع، هذا يجعل الزبون مخيّبا.

5/ الفـــرق بين الخدمة المؤدّاة والخدمة المنتظرة: هذا الفرق ناتج عن الفروق السابقة الذكر. إنّه يستنتج من الفرق بين الحقيقة والتمنّي.

وحسب Kotler فإن نفس الباحثين قاما باعداد قائمة تحدّد النوعيّة النهائية للخدمة:

1) **الاداء:** يجب أن تكون الخدمة مؤداة بسهولة دون تأخر ولا انتظار.
2) **الإعـــلام:** يجب أن تكون الخدمة مكتوبة كاملة وبسهولة بألفاظ سهلة الفهم من طرف الزبون.
3) **الكفـــاءة:** يجب أن يملك الموظفون المعلومات والتأهيلات الضروريّة لضمان عرض الخدمة.

4) **البشاشــة:** يجب أن يكون الموظف أخوي، محترم ومنتبه.
5) **المصداقيــة:** يجب أن تكون المؤسّسة وموظفيها أهلا للثقة.
6) **الفعّاليــة:** يجب أن يكون أداء الخدمة تاما ومناسبا للتوقّعات.
7) **القــدرة علــى رد الفعــل:** يجب أن يستجيب الموظف بسرعة وبفعالية لكلّ مشكل أو حاجة للزبون.
8) **الأمــن:** يجب أن تؤدى الخدمة في ظروف أمن تامّة.
9) **الماديــة:** يجب أن تتناسب المنتوجات المرتبطة بالخدمة مع مستوى النوعيّة.
10) **تفهّــم الزبــون:** يجب أن ينتبه الموظف إلى رغبة وحاجة الزبون.

المطلــب (3): مشكــل حجــم الخدمــة البريديــة:

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر باعتبار تعدّد منتوجاته وتغطيتها لكامل السّوق الوطني، وباعتبار الطلب المتزايد على خدماته وضعف استثماراته مقارنة بالطلب الحقيقي أصبح يعاني من مشكلة في حجم خدماته المعروضة بالمقارنة مع مستوى الطلب المرتفع غير الملبّي.

وكمثال على ذلك في قطاع الاتصالات، فقد ترجم ضعف الاستثمار بطلب مرتفع غير ملبّي، بسبب عدم كفاية التجهيزات والاستعمال غير الفعّال للقدرات.

ممّا ننتج عنه في الماضي ازدحام في الخطوط الهاتفيّة وخنق الاتصالات على المستوى الوطني وضياع للأوقات بسبب طول الإنتظارات. أما حاليا بذلت مجهودات جبارة ساهمت في التقليل والقضاء على هذه المساوئ بالإضافة إلى هذا، هناك انعكاس سلبي آخر لهذه المشكلة، يتعلق الأمر هذه المرّة بصعوبة إنجاز توقعات للطلب الإجمالي بالنسبة لخطوط الهاتف، لأن العديد من الجمهور غير محضّر لطلب الاشتراك، بالنظر إلى طول فترة الانتظار، واحتمال عدم الموافقة على الطلب. وأيضا رداءة نوعيّة الخدمة (ظاهرة الازدحام على الخطوط، سوء نوعيّة المكالمة ... إلخ). وأيضا بسبب وجود الإحلالات الكثيرة والمتعددة المرتبطة بالهاتف النقال (جيزي، نجمة،...).

المبحـــث الثالـــث: الأسالـــيب التّسويقيـــة لمواجهـــة هـــذه المشاكـــل

تسويق الخدمات في إطار مواجهته لهذه المشاكل الخاصّة بعرض الخدمة، يقترح العديد من الأساليب. كلّ هذه الأساليب مكيّفة ومتأثرة بالطبيعة غير الملموسة للمادّة المعالجة. وتهتم من جهة بمعالجة نوعية الخدمة، ومن جهة أخرى بمعالجة مشكل حجم وتعدّد الخدمة.

المطلـــب (1): الأساليـــب المرتبطـــة بنوعيّـــة الخدمـــة

لا يجب أن نستغرب إذا وجدنا أن أغلب الأساليب التّسويقية تمنح الاولوية لمعالجة مشكل النوعية في الخدمات. لأنه حسب Eric Langeard et Pierre Eiglier فإنّ مشكل النوعية الذي هوّ معقّد بالنسبة للسلع هو أشدّ تعقيدا بالنسبة للخدمات.

السبب الأول هو كون هذه النوعية مركبة من عنصرين اثنين:

أحدهما موضوعي متعلّق بالمكونات الماديّة للمنتوج. والآخر رمزي (غير موضوعي) متعلّق برضا المستهلك ونظرته وتوقعّه.

الموضوعي يمكن التأكد منه قبل إستهلاكه في إطار عملية الإنتاج قبل أن يصل إلى المستهلك ولكن بالنسبة للخدمات باعتبار أنّ الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد، فلا يمكن الحديث عن النوعية الموضوعية إلاّ بالنسبة للتجهيزات المادّية أو المستخدمين للاتصال.

ومن هنا لم تعد نوعية الخدمة في الحقيقة سوى نوعية للنتائج، ولذلك لا يمكن للمسيّر التأكد من النوعيّة إلا بعد وضع الخدمة في متناول الزبّون وبين يديه.

ولذلك أصبح من الممكن تعريف نوعيّة الخدمة كما يلي: **"**خدمة ذات نوعيّة هيّ عبارة عن الحكم الدّي يصدره زبون راض في وضعيّة معيّنة**"** [(1)].

أما السبب الثاني لتعقّد نوعية الخدمة حسب نفس الكاتبين Langeard et Eiglier فإنه يرجع إلى نسبية الخدمة الإجمالية التّي على أساسها يقيّم الزبون نوعيّة الخدمة.

[(1)] **:** Pierre Eiglier, Eric Langeard, L'offre des services op cit.

فزبونان يتصلان بنفس المصلحة البريدية ويتلقيان نفس الخدمة، ومع ذلك فقد يكون لكل منهما موقف مختلف ونظرة متباينة عن الخدمة الإجماليّة. ويرجع ذلك لاختلاف أنماط حياتهما وتوقعاتهما الأوليّة من المصلحة أو الخدمة.

وهذه النسبيّة قد تحدث لدى نفس الشخص الواحد عندما يزور المصلحة الخدمية في وضعيتين مختلفتين. وكمثال على ذلك نذكر أنه **"**إذا زار إطار مؤسّسة فندق يحصل فيه على استقبال دبلوماسي من نوع Novotel، فإنه سيكون جد مسرورا. ولكن خلال عطلة الأسبوع لمّا يقرّر هذا الإطار اصطحاب زوجته إلى نفس الفندق فإنّه سوف لن يرتاح إذا تلقى نفس تلك أساليب الاستقبال**"** [1].

وفي الحقيقة ترجع عملية تحسين نوعية الخدمة بالأساس إلى عدد معتبر من العوامل والمتغيرات الواجب احترامها. من أهمّ هذه العوامل نذكر:

- أهميّـــة التجزيء في عرض الخدمة.
- أهميّـــة مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة.
- أهميّـــة البساطة في عرض الخدمة.

1-1- أهميّـــة التجـــزيء فـــي عـــرض الخدمـــة:

معنى تحسين النوعية هو إيجاد التناسب والتلاؤم بين عرض الخدمة من جهة وبين إنتظارات وتوقعات الزبون من جهة أخرى. هذا يتطلب تقييما دقيقا وصادقا للخدمة المعروضة لجعلها متناسبة مع رغبات الجمهور، أحسن طريقة لإنجاز هذا التّقييم هي تجزيء الخدمة إلى أجزاء صغيرة ثمّ تحديد لكلّ جزء سياسة تجارية مفصّلة خاصّة به.

وقبل ذلك يجب أن يدرك مسؤول التّسويق بالتفصيل مختلف صلاحيات الخدمة التّي لها آثار مباشرة على إرضاء المستهلك.

---

[1] **:** Pierre Eiglier, Eric Langeard, L'offre des services op cit.

وكمثال على ذلك نذكر تلك الدراسة التي أقيمت على زبائن خدمات البنك في الولايات المتحّدة الأمريكية والتي أظهرت نتائجها أن البنك قيّم على أساس سبعة معايير مختلفة، يمكن ترتيبها بالشكل الآتي (حسب الأهمية المتنازلة): [1]

1. سرعـــة الخدمة.
2. الانتبـــاه المتحصّل عليه من قبل عارض الخدمة (روح الخدمة).
3. تـــأدّب الموظفين.
4. القـــدرات التّقنية للموظّفين.
5. أوقـــات الافتتاح.
6. الشـــروط المالية للحسابات.
7. نوعيّـــة المعلومات على الخدمات البنكية.

يمكن تجزئة كل ما سبق إلى عدّة عناصر: فمثلا في العنصر الثالث (تأدّب الموظفين) نجد:

- جمـــال الشباك.
- نوعيّـــة الإتصال البشري.
- موقـــف الموظف أثناء طلب معلومات منه.
- إلـــخ...

إذن من المهّم جدا التركيز على أهميّة التجزئة في عرض الخدمة، ولذلك "فلقد أنفقت الخطوط الجوية الكنديّة سنة 1982 أكثر من 2 مليون دولار فقط لإعادة الترتيب الداخلي لـــ 10 طائرات للمسافات البعيدة، ليس بسبب قدم هذه الطائرات، ولكن لأسباب تجارية بحتة. لأن سياستها بالنسبة للنقل العابر للأطلنطي أصبحت تتلخّص في التقليص من عدد الدرجات

---

[1] :John Martin « Seven Determinant Problems Behind Bank Retention And Selection Decisoons » Marketing of services, J. H Dennely W.R George, American marketing associations, 1981, ouvrage cité par J.P. Flipo p 74.

من 4 إلى 3، ولكن مع أكثر تفرقة فيما بينها (ثم اقتراح لكل درجة خدمات خاصّة ومزايا مختلفة)" [1].

ولكن يكمن المشكل هنا في صعوبة التحكم في التجزئة، لأن هذه التجزئة متعدّدة وكثيرة، وربّما إهمال أي جزء منها يمكن أن يؤثر على مجموع الخدمة. ومن هنا تكمن صعوبة التحكّم في النوعيّة في مجال الخدمات، وبالتالي صعوبة تسويق الخدمات.

2-1 أهميّـــة مشاركـــة المستخدميـــن فـــي تحسيـــن الخدمـــة:

من أهمّ الإجراءات الرّامية لتحسين النوعّية الإجمالية للخدمة نذكر إشراك المستخدمين في سائر الوظائف التّنظيمية، لأنه **"**في أكثر الأحيان يربح ترويج الخدمات الجديدة قيمة زائدة عندما يمر عن طريق الموظفين (أخذ آرائهم، استقراء رأيهم للتحسين،...)**"** [2].

سيؤدي هذا الإجراء بلا شك إلى تدعيم وتحسين صورة علامة المصلحـــة، خاصّة إذا كانـــت هذه المصلحة (مثـــل قطاع البريـــد والإتّصـــالات) تبيع خدمـــة صعبة نوعا مـــا (½ منتوج و½ خدمة)، ومنها من هوّ غير معروف جيدّا لدى كل الجمهور.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن زبـــون هذا القطاع لا يتصرف فقـــط كمستهلك، ومستعمل ولكن أيضا كفرد (ينشئ علاقة مع الموظّف)، وأيضا كمواطن (باعتبار العلاقات الواسعة التّي تربط هذا القطاع مع السلطات العموميّة).

وبما أنّ كل عمليات قطاع البريد والإتّصالات موجهّة إلى طبقات واسعة من الجمهور، طبقات متنوّعة وعادة متفرّقة ... فهذا يعطي أهمّية خاصّة لإشراك المستخدمين في إنتاج وبيع الخدمة.

---

[1] : J.P. Flipo op cit pp 73-74.

[2] : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi op cit.

3-1 أهمّيـــة البساطـــة فـــي عـــرض الخدمـــة:

ممّا لا شكّ فيه أن عرض الخدمات أمر معقّد، يعتمد حل هذا التعقيد بالأساس على عامل البساطة، هذه البساطة تخصّ جانبين:[1]

الأوّل: يتعلق بالتنظيم الداخلي.

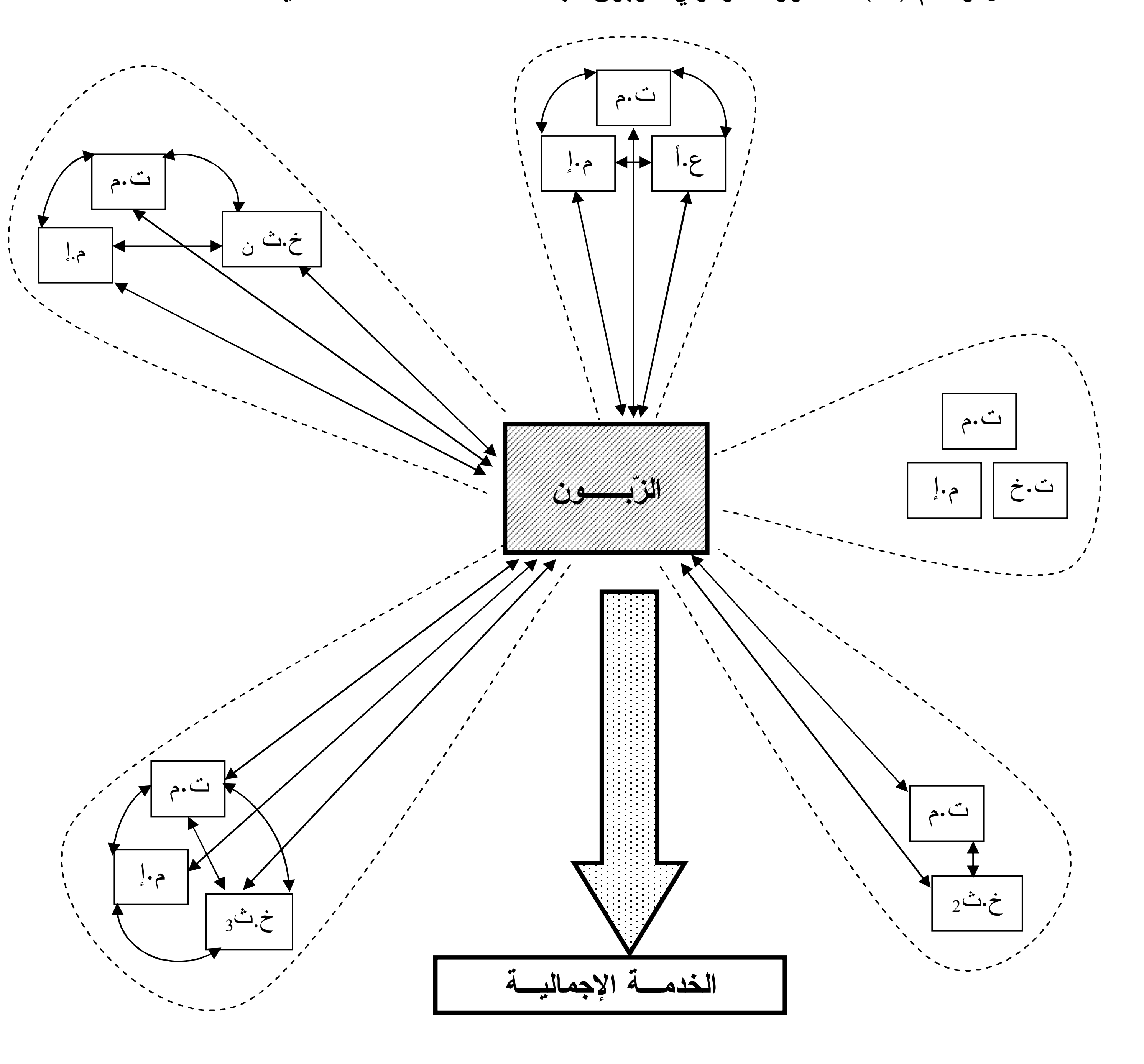
الثانـــي: يركز على الزبائن.

فعلى المستوى الداخلي، يجب أن تظهر الإدارة بثوب جديد (إدماج التكنولوجيا الجديدة، إدخال الإعلام الآلي، تمدين التجهيزات الماديّة، العناية بالمظهر الخارجي للموظفين).

ومن جهة أخرى يجب أن تهتم الإدارة بشكل علاقتها مع الزبون، باعتباره العنصر المشترك أمام كلّ الأداءات الخدمية للمصلحة، بل صاحب الدور المركزي أيضا،و الشكل التالي يوضّح ذلك:

(1) **:** Laurent Hermel, Patrick Ramaghi op cit

الشكــل رقــم (20): "الدورّ المركزي للزبّون تجاه مختلف الأداءات الخدمية للمصلحة"



المصـــدر: Pierre Eiglier, Eric Langeard. « L’offre des services : Concepts et décisions »

ت.م ـــــــ التجهيــزات الماديّة.

م.إ ـــــــ المستخدميــن للإتّصال.

خ.ث ـــــــ خدمـــة ثانويّة.

خ.أ ـــــــ خدمـــة أساسيّة.

من هذا الشكل يمكن إظهار إلى أيّ مدى هو مهمّ كون تجانس الخدمات تابعا للمستعمل لا نابعا من ظروف المؤسّسة، لأنه بحكم ذلك يحكم الزّبون على النّوعية النّهائية للخدمة الإجمالية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ وجود هذه التّعدّدية في الخدمات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند عرض الخدمات. تكمن صعوبة العرض في صعوبة معرفة عوامل الرّضا. فرضا الزبون يعود في جزء منه إلى الخدمة الرئيسية، وفي جزء آخر إلى الخدمات الثّانوية، وربّما تكون سوء نوعيّة خدمة ثانوية بسيطة تؤثّر على النّوعية الإجمالية لكامل الخدمات.

وأخيرا يمكن اقتراح لقطاع البريد والإتّصالات في الجزائر بعض التطبيقات النوعية تشترك فيها كل المؤسّسات الخدمية الناجحة في العالم:[1]

1) فلسفـة للنّوعيـة متّبعـة منـذ القديـم: تهتم مؤسّسات مثل (Club Mideterrané, Disney Walt أو Hilton) منذ القديم بالنوعية. إنّ يهتم تسييرها كثيرا فإن تكون المعايير محترمة حتى قبل الأهداف المالية. هذا الإهتمام هو حاضر أيضا عند مؤسّسات (مثل Novolt, Mc Donnald's ...).

2) مستـوى معاييـر مرتفـع: تعرض المؤسّسات الرفيعة نوعية ثابتة مرتفعة. فمثلا على الأقل 96 % من مسافري SWISSAIR يحكمون على أنّ الخدمة جيّدة أو عالية، وإنّ أي خطأ يستوجب إرسال برنامج للتّحسين.

3) تتبـع منهجـي للكفـاءات: تتبع المؤسّسات دائما مستوى رفاهيتها بالمقارنة مع المنافسين. Général Electric ترسل كلّ سنة ما يقارب 700.000 بطاقة، تطلب فيها من الزبائن تقييم خدماتها. وقد يمكن للمؤسّسات أن تختار عينات وتطلب رأيها في مستوى الخدمة من ناحية الأهّمية ومن ناحية الأناقة والرفاه.

4) إرضـاء الموظفيـن فـي آن واحـد مـع الزبائـن: فهمت أحسن المؤسّسات الخدمية أن إرضاء الزبون يمرّ عبر إرضاء الموظف نظرا للدور الذي يقوم به في تقديم الخدمة. أنّـه يستوجب عليها الحفاظ على جاذبيّة رياضية بمجازاة الجهود المبذولة. أنّها تهتم بالقياس المستمّر

[1] : Ph. Kotler, B. Dubois, op cit, pp 473 – 474.

لمستوى رضا موظفيها. وكمثال على ذلك نذكر شركة Walt Disney التي لها برنامج رائع عن كيفيات الإعتناء، التدريب والتكوين لموظفيها.

المطلـــب (2): الأساليـــب المرتبطـــة بحجـــم وتعـــدّد الخدمـــة:

2-1 أهميـــة تحسيـــن الإنتاجيـــة:

باعتبار أن النشاطات الخدمية مستهلكة لليد العاملة، فإن كلفتها مرتفعة باستمرار. لذلك فكلّ الأساليب الرّامية إلى تحسين حجم هذه الخدمات هّي أساليب في مجملها ترتكز على تنمية الإنتاجيّة، لأن العديد من الخدمات حتى وإن لم تكن قد وصلت لدى الجمهور بكمّيات كافية فإنها ستصل إلى ذلك لمّا تسمح آثار تحسين الإنتاجية بخفض التكلفة.

وحسب Ph. Kolter، فإن هناك ستة (06) طرق لتنمية إنتاجية العمل في الخدمات:[1]

الأولـــى: هيّ تدعيم تأهيل العمّال على كامل المستويات الهيكلية وذلك بفضل التجنيد الأحسن والتكوين المرتفع.

الثانيـــة: هيّ الرفع من العرض الكمّي بدلالة الوقت.

الثالثـــة: تنميط الخدمة وذلك عن طريق أتمتة كامل أو جزء من الإنتاج (مثال: أتمتة قطاع الإتصالات في الجزائر تسير في نفس اتجاه تسهيل مرور المعلومات. وهذه السّهولة أصبحت تؤثر على تحفيز الطلب والاستجابة له).

الرابعـــة: هيّ التحضير للتطوّر التكنولوجي.

الخامســـة: البحث عن تنمية المتواجد.

السادســـة: تحويل إلى الزبون بعض العمليّات الخدمية.

وأخيـــرا وهذا مهم **"**لا يجب الرّفع من مشكل الإنتاجية إلى درجة إهمال النّوعيـــة، الأمر الدّي سيكون ضدّ الإنتاجيّة**"** [1] .

---

[1] : P. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474.

[1] **:** P. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474

2-2 مراعـاة خصوصيـة الإنتـاج العمومـي للخدمـات:

في مجال الخدمات العموميـة هناك خصوصيات واحـدة متعلّقة بإرسال الخدمـة، والأخرى مرتبطة بإلغائها.هاتان الخصوصيتان تؤثران بصورة محسوسة في الرفع من التكلفة النهائية للخدمة وعلى خفض الإنتاجية:

* **ففيمـا يخـصّ الإرسـال: فحسب L.Hermel et P. Ramagni** عادة الطريقة المنتهجة في الخدمات العادية والتّي تسمح بالربح فيما يخصّ الفعالية هيّ التركيز على المستعملين الذين:

- يعـدّون جدّ مهتمين.
- هـم أقرب إلى الخدمة الجديدة (فيما يخصّ الحاجات).

بينما في الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات يتعلق الأمر بإرسال واسع ومكلف (التركيز هنا على كامل الجمهور). وهذا ما يجعل الإرسال مكلّفا، وعدد المنتوجات محدودا ونمطيا.

* **أمّـا فيمـا يخـص الإلغـاء:** فحسب نفس الكاتبان، عندما تبلغ الخدمة في دورة حياتها مرحلة الشيخوخة فيناسب أكثر إلغائها من الحفاظ عليها اصطناعيا بتكاليف مرتفعة.

بينما في الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات، ليست الإدارة مستعدّة لأخذ أيّ قرار فيما يخصّ إلغاء خدمات مكلفة أو قديمة، ثم أن الغياب شبه الكلّي للمحاسبة التحليلية يجعل الإدارة عاجزة أمام تقييم التكاليف /المحاسن، للخدمات الممنوحة.

هذا بالإضافة إلى اعتبار خدمات البريد والإتصالات وسائل أساسّية مثل الطرق للنقل، يجعل من الصعب جدا إلغائها حتى وأن كانت نوعا ما مكلّفة.

خلاصـــة الفصـــل:

ممّا تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن المنتج عنصرا من عناصر المزيج التّسويقي، يستخدم بمعناه الواسع ليغطي السلع والخدمات والمنظمات والأشخاص والأفكار...

2- أن عددا معتبرا من المنتجات البريدية، منتجات غير ملموسة تقدم للمستفيد بهدف إشباع حاجاته ورغباته.

3- يعتبـــر تخطيط المنتجات البريدية في الجزائر محدودا جدا، رغم التقدم الذي أحرزته تلك المنظمات في العالم – فقد واجهت مؤسّسات البريد الكثير من المشاكل التي أدت إلى إعاقة أداء خدماتها، ومعظم المنظمات موضع الدّراسة التي قام الباحث بزيارتها لا تستخدم الأسلوب السّليم للتخطيط في أداء أعمالها.

4- تعتبـــر القرارات التي تصدرها الإدارة بشأن تخطيط منتجاتها من حيث إضافة منتج، أو تعديله، هامة، حيث تؤثر على البرنامج التسويقي وعلى إنتاجية المنظمة.

5- يتطلـــب تقديم الخدمات الجديدة من طرف مؤسسات البريد إتباع العديد من الخطوات ويتعرّض للعديد من المعوّقات والصعوبات.

6- أهـــم معوّقـــات ومشاكل عـــرض الخدمات، مرتبطـــة بتعـــدّد الخدمـــات البريديـــة، وبنوعيتهـــا، وأخرا بحجمها.

7- يقتـــرح البرنامج التسويقي لمؤسسات البريد العديد من الأساليب لمواجهة هذه المشاكل أهمّها التجزيء في عرض الخدمات البريدية، مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمات المعروضة، والبساطة في عرض الخدمة. إضافة إلى تحسين إنتاجية الخدمات البريدية ومراعاة خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات البريدية في الجزائر.

8- إن إستراتيجية المنتجات تؤثر وتتأثر بالإستراتيجيات الأخرى للمزيج التسويقي (التسعير، الترويج، التوزيع).

وسيتناول الباحث في الفصل الموالي عرض وتحليل لإستراتيجية التسعير في مؤسسات البريد.

الفصل الرابع

إستراتيجية تسعير الخدمات العمومية للبريد

الفصـــــــل الرابــــــــع

إستراتيجيـــة تسعيـــر الخدمـــات العموميّـــة للبريـــد

المبحـــث الأوّل: خصوصيـــة تسعير الخدمات العموميّة.

المبحـــث الثانـــي: إستراتيجيـــة تسعير المنتجات البريدية في الجزائر.

المبحـــث الثالـــث: المشاكـــل والصّعوبات المرتبطة بسياسة السعر في قطاع البريد في الجزائر.

تمهيـد:

يعتبر التسعير عنصرا مهما من المزيج التّسويقي، فهو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح، وهو الذي يجلب لها الموارد اللاّزمة التي تمكنها من تحقيق تمويلها الذاتي وتغطيـة مجموع نشاطاتها. إضافة إلى الآثار التي يتركها على الحصّة السّوقية للمنتـوج، وتكلفة الإنتاج من جهة، وعلى باقي مكونات المزيج التّسويقي من جهة أخرى.

"فحسـب السّعر المطبق على المنتوج أو الخدمة تحدّد قناة التوزيـع التي تّحملـه، وصنف الزبائن ، وحتى سياسات الإتصال والترويج المطبقة**"** [(1)].

ونظرا لهاته الأهمية يعتبر من المشاكل الحسّاسة التي تواجه الإدارة العمومية للبريد عند قيامها بتسعير خدماتها خاصة وأن خدمات هاته المنظمة تتميز بكنها غير ملموسة وموجّهة بصورة خاصّة لخدمة الجمهور الواسع.

وتعتبر عملية تسعير الخدمات البريدية إحدى الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، سواء يتعلق الأمر بتغطية التكلفة مع هامش بسيط من الربح. أو تعلق الأمر بتحقيق أهداف الجمهور في تمكينه من الحصول على أفضل الخدمات التي تشبع حاجاته وإيصالها إليه بأقل التكاليف.

ويهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على إستراتيجية تسعير الخدمات البريدية من حيث الأهداف التي تواجه وضع السعر في تلك المنظمات ودراسة مشاكله.

وسيعالج تطبيق مفهوم التّسعير في منظمات البريد بشكل يحقق الاستفادة منه في توجيه النشاط التسويقي، وذلك من خلال دراسة النقاط التالية:

أولا: مفهوم السّعر.

ثانيـا: خصوصية التسعير في ميدان الخدمات العمومية مقارنة بالخدمات الخاصة.

ثالثـا: أهداف تسعير منتجات البريد في الجزائر.

رابعـا: إستراتيجية التعريفة في قطاع البريد في الجزائر.

خامسـا: المشاكل والصعوبات المرتبطة بسياسة السعر في قطاع البريد في الجزائر.

---

(1) **:** Laurent Hermel, Patrick Romaghi, op cit, p 117.

المبحث الأول: خصوصية تسعير الخدمات العمومية

سيتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم السّعر.
- أثر لا ملموسة الخدمات على عنصر "السعر".
- خصوصية السعر في ميدان الخدمات الخاصة.
- خصوصية السعر في ميدان الخدمات العمومية.

مفهوم السّعر:[1]

السّعر هو "انعكاس لقيمة [*] الشيء في فترة زمنية معيّنة" والقيمة مسألة مرنة وشخصية، فقد تكون ملموسة مثل النقود والسلع المادية وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين. وغالبا ما يكون لمنتج معين أكثر من قيمة بالنسبة لرأي شخصين مختلفين.

وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمستفيد الواحد في الأوقات المختلفة، فقد ينظر الإنسان للخدمة في فترة معيّنة على أنها حاجة ذات قيمة، ويتحوّل هذا الاهتمام إلى حاجة ثانية، حيث يعتبرها أكثر قيمة من سابقتها بعد أن يرى ما توفر له الأخيرة من الراحة والإشباع. وهذا ما يؤكده التدرج الهرمي لماسلو.

والسعر يهم المنظمات العمومية، فهوّ من حيث تخطيطه وتنفيذه، وتعديله إستراتيجيا من القرارات الهامة التي تتخذها المنظمة وأكثرها حيويّة. ولا بد من التأكيد على أن لا تقتصر

---

[1]: د. زكي خليل المساعد بتصرف، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، "التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح"، جامعة الزقاقيق، كلية التجارة، 1982، ص 124-125.

[*]: القيمة هي المنفعة التي يحصل عليها المستفيد، وهيّ في نفس الوقت مبلغ من المال يدفع مقابل خدمة معينة، أي أنّ القيمة هي ماديّة ومعنوية في نفس الوقت.

عملية التّسعير على بعض الاعتبارات المالية، وإنما هي أوسع من ذلك، فهيّ عملية إستراتيجية ذات تأثير لا يستهان به على الأسواق والزبائن.

وعليه ينبغي ألا ينظر إلى السّعر في منظمات البريد نظرة ضيّقة بإعتباره يمثّل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحمّلها المستفيد للحصول على المنتج، بل يجب أن ينظر إليه نظرة أكثر شمولية باعتبار أن هناك عناصر أخرى للتكاليف من أمثلتها ما يلي:

1. تكلفـــة الفرص البديلة: وتتمثل في تكلفة الوقت الذي ينفقه الزبون في سبيل الحصول على الخدمة، الذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى، كالوقت الذي يستغرقه في انتظار دوره لمقابلة عارض الخدمة لتلبية احتياجاته، أو الوقت الذي يستغرقه للتّنقل من منطقة إلى المنطقة التي يوجد بها المركز البريدي.
2. تكلفـــة الجهد المادي الذي يبذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمة وفي سبيل التّنقل لمختلف المصالح البريدية.
3. التكلفـــة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة... ويمثل الجهد النفسي الكبير الذي يبذله الزبون في الحصول على الخدمة نتيجة الانتظار، أو المعاملة غير الإنسانية التّي يعامل بها من قبل موظفو –الاتصال.

معنى ذلك أن التكلفة المادية المباشرة ليست هي العنصر الوحيد الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار، بل هناك أيضا عناصر التكاليف الأخرى التي تؤثر تأثيرا جوهريا في قرار المستفيد الخاص بقبول الفكرة أو رفضها.

ورغم هذه الأهمّية البالغة لعنصر السّعر، إلا أنه من المهم جدا البحث والتّساؤل عن آثار عدم الملموسية البارزة للخدمات على السياسات السّعرية بهدف تحديد الصّيغة السّعرية الأكثر ملائمة للتعامل مع هذه الخاصية المميّزة للخدمات البريدية.

أثــر لا ملموسيــة الخدمــات علــى عنصــر "السعــر":

في مجال المنتوجات الماديّة السّياسة السعرية هيّ أكثر اعتمادا في تحديدها على التكلفة النهائية للمنتوج، وأقل ارتباطا بالمرونة السعريّة للطلب. فبإعتبار ملموسيّة هذه المنتوجات وبالتالي إمكانية تخزينها وتأجيل استهلاكها فليس من الضروري التّسرع في بيع أكبر الكميّات منها بالاعتماد على عنصر السّعر كأداة للتحفيز.[1]

فيما يخصّ الخدمات فالأمر يختلف، السياسة السّعرية في هذا الميدان هي أكثر مرونة من تلك المطبقة على المنتوجات الماديّة. السعر يعتمد على مرونة الطلب. فالخدمة غبر قابلة للتخزين، ومن هنا تنشأ ضرورة تصريف وبيع أكبر كمّية ممكنة كلما سمحت الفرصة بالاعتماد على السّياسة السّعرية، ولذلك فمن الممكن جدّا في مجال الخدمات أن يتغير السّعر بالنسبة لنفس الخدمة حسب اختلاف ظروف عرضها. هذا السبب هو الذي يجعل مثلا المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية في الجزائر تسعى لتطبيق تسعيرات مختلفة باختلاف أوقات وظروف السّفر.

معنى ذلك أنه في مجال الخدمات يتّم الاستغلال الأقصى لقوانين العرض لصالح المؤسسة الخدمية لغرض إرباحها، عن طريق تحقيق الموازنة بين الطلب والتكلفة لتحديد السّعر المناسب الذي يمنح الربح للمؤسّسة والتصريف الأكبر للخدمات بإعتبار عدم قابليتها للتخزين.

هذا السّبب هو الذي يجعل من الممكن في بعض الأحيان بيع المنتوجات الخدمية بالخسارة. هاته الخسارة يعتبرها العديد من المختصّين ليست خسارة مطلقة، "فبالنسبة للعديد من المؤسسات الخدمية تكون التكلفة الثابتة أكبر بكثير من التكلفة المتغيّرة مثل حالة مؤّسسات النقل العمومي، وفي هذه الحالة حتى وإن خفض السعر إلى حدود 60 % تحت التعريفة العادية. فإنّ ذلك سوف يساهم في تحسين النتيجة الإجماليّة (باعتبار أنه يساهم في جذب الزبائن ورفع المبيعات وتقليل التكاليف الثابتة للوحدة)".[2]

إذن للسياسة السعريّة في مجال الخدمات خصوصّيات تميّزها عن المنتوجات الماديّة, وبالنظر إلى اختلاف هذه الخصوصية باختلاف وتنوع الخدمات (خدمات خاصة، خدمات عموميّة). فإن معالجتنا لهذا العنصر سنتناولها في عنصرين:

---

[1] : Laurent Hermel, Patrick op cit p 71.

[2] : J.P. Elipo, op cit p 77.

1- خصوصيّة التّسعير في ميدان الخدمات الخاصّة.

2- خصوصيّة التّسعير في ميدان الخدمات العموميّة.

المطلب (1): خصوصيّة التّسعير في ميدان الخدمات الخاصّة

باعتبار أثر عدم ملموسيّة الخدمات على السياسة السّعرية، فإنّ خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات تتحدّد حسب عدّة وضعيّات. من أهمّ هذه الوضعيّات سنخص بالذكر وضعيتين:

- حالة الخدمة التي لها تغيرات موسميّة في الطلب.
- حالة اختلاف مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن.

هاتين الحالتين سنشخصهما فيما يلي:[1]

1-1 حالة الخدمة التي لها تغيّرات موسميّة في الطلب:

هذه الحالة هي شائعة في قطاعات النقل والسيّاحة. فمثلا في قطاع السّياحة تتواجد أكبر التغيّرات في السعر لنفس عرض الخدمة، وخاصة النقل الجوّي.

وأيضا في قطاع الفندقة أين يكون الارتفاع بالغا أثناء التظاهرات الاقتصادية، السياسية والرياضية، وأثناء العطل والاحتفالات.

ولذلك ففي العديد من المرّات عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة يمكن تخفيض أسعار الطائرة إلى 50 % قبل يومين من إقلاعها في حالة كون أماكنها محجوزة مثلا بنسبة 40 % فقط. هذا الإجراء هو في الحقيقة يخدم مصلحة المؤسّسة لأنّه عوضا أن تطير الطائرة بـ % 40 من عدد المسافرين تضيف إلى مقاعدها نسبة أخرى من المسافرين بنصف السّعر.

2-1 حالة اختلال مستويات الخدمة باختلاف أصنف الزبائن:

هذه الحالة هيّ شائعة في قطاعات المسرح، السينما والملاعب... أين لا يوجد ارتباط بين التكلفة ومستوى الخدمة المؤداة.

ففي المسرح أو السينما مثلا يمكن أن يدفع الزبون 3 أو 4 مرات أكثر عندما يقعد في آرائك المنصّة الشّرفية عوضا عن مكان في المدرّج الثالث. على الرّغم من أنّ هذا الإجراء لا يمثّل بالنّسبة للمالك أيّ فرق في التكلفة. وعلى الرغم من أنّه لا يمكن للزبون أن يرى أو يسمع

---

[1] : J.P. Elipo, op cit, p 80-81.

3 أو 4 مرات أحسن من حالة جلوسه في المدرّج الثالث، إلاّ أنّه يمكن أن يبرّر هذه الفروق في السّعر بمستوى الصورة الذّاتية التّي يريد تحقيقها والتعبير عنها.

إذن من خلال تشخيصنا لهاتين الحالتين يمكن استنتاج أن تحديد مستوى السّعر هو مرتبط ببعدين أشار إليهما J.P.Flipo في كتابه Management des Entreprises Publics أحدهما كمّي، والآخر نوعي.

البعـد الكمـي: يتعلق بتطبيق الخصوم على الكمّيات المشتراة. والمثال المشهور في هذه الحالة هيّ الاشتراكات (Abonnements) (يتعلق الأمر أكثر بالحالة **1-1**).

البعـد النوعـي: يتعلق بالمستوى التّقني، وكمثال على ذلك فإنّ الزّبون عادة يدفع لطبيب مختصّ سعر أكبر من السّعر الذي يدفعه إلى طبيب عام. وأيضا يدفع تسعيره أكبر إذا تعلق الأمر بوسيلة نقل سريعة بالمقارنة مع وسيلة النقل العادية (مثال: زبون البريد يدفع أكبر للتليغرام والرسائل المسجّلة بالمقارنة مع الرسائل العادية) (يتعلق الأمر أكثر بالحالة **1-2**).

المطلـب (2): خصوصيـة التّسعيـر فـي ميـدان الخدمـات العموميّـة

السّعر هو عنصر أساسي في تسويق الخدمات العمومية، وعادة القرارات في ميدان السّعر تكون تابعة للإدارة المالية أو لمصلحة المحاسبة، ولكن في الخدمات العموميّة هذه القرارات هيّ تابعة للسّلطات السّياسية (وزارة البريد والإتصالات/وزارة المالية)، بمعنى أنّ السّعر تحدّده الدولة (مثل: تسعيرة الغاز، الكهرباء، الهاتف، سيارات الأجرة).

وعلى الرّغم من هذه الخصوصّية في القطاع العمومي إلا أن عنصر السعر يبقى يكتسي نفس المرتبة ونفس الأهميّة في مزيجها التسّويقي.

ولذلك **"**فكل أداءات خدمات القطاع العمومي للبريد والإتّصال هيّ مسعّرة. ولا توجد خدمة مقدّمة مجّانا**"** [1] وذلك نظرا للأهمّية القصوى التي تكتسيها هذه التعريفة، فهي من جهة تساهم في نفقات تشغيل القطاع، ومن جهة أخرى تحدّد مستوى نشاطه ومستوى استثماراته، ومن جهة ثالثة تمكنّه من التمويل الذّاتي بسبب قيود التمويل من قبل الخزينة.

---

(1) **:** A.Bennour, op cit, p 30

وبمراعاة هذه الخصوصية في مجال الخدمات العمومية، ما هيّ الطّرق الممكنة لتسعير المنتجات البريدية في الجزائر ؟

2-1 طرق تسعير المنتجات البريدية في الجزائر:

هناك عدّة طرق يمكن لمنظمة الخدمات العمومية للبريد انتهاجها في تحديد أسعار خدماتها أهمّها: التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس الطلب، وفيما يلي عرض ملخص لهذه الطرق:

1/ التسعير على أساس التكلفة:

تعتبر طريقة التّسعير على أساس التكلفة الطريقة السائدة والشائعة الاستعمال في قطاع البريد والإتصالات بسبب ما تمتاز به من السهولة والبساطة في التّطبيق. وتعني تلك الطريقة تحديد تكلفة تقديم الخدمة، وإضافة إليها هامش ربح محدّد للحصول على سعر البيع. ويبقى تسعير الخدمات البريدية على أساس التكلفة شائعا لعدّة أسباب منها:

1. أن نسبة عدم التأكد في التسعير على أساس التّكلفة تكون قليلة قياسا بحالة الطلب الذي يتطلب التعديل المستمرّ في السّعر تبعا للتغيّر في الطلب. فارتباط السّعر بالتكلفة يسهّل عملية التّسعير إلى حد كبير ويزيد في ثباته.
2. في حالة المنافسة بين عدّة منظمات، يقل التنافس على أساس السّعر، لأنه من المحتمل أن تكون الأسعار متماثلة إذا كانت التكاليف وإضافاتها متشابهة.
3. هناك شعور بأن التّسعير على أساس التكلفة يكون عادلا بالنسبة لمقدم الخدمة والمستفيد. فلا يحاول مقدم الخدمة استغلال المستفيد إذا كانت له حاجة ملحّة ولا يمكن للمستفيد أن يلجأ إلى المساومة حول السّعر.

وعموما ما تزال هذه الطريقة تلقى قبولا من قبل رجال التّسويق بسبب بساطتها، وسهولة تقدير التكاليف. كما أنه من المحتمل ثبات التكاليف لفترة من الوقت.

2/ التّسعير على أساس الطلب:

ويتم على أساسين:

1- التسعير على أساس قدرة المستفيد:

في بعض الأحيان يفضل رجل التّسويق أن تكون نقطة البداية في قرار التسعير هي ما يمكن أن يتحمّله باعتبار أن المستفيد لا يهمّه كم تكلف المنظمة هذه الخدمة، بقدر ما يهمّه الخدمة ذاتها، وقدرته على دفع سعر الخدمة ويحدث ذلك عندما يتخذ قرار الانتفاع من تلك الخدمة.[1]

فالسوق الريفية على سبيل المثال تتميّز في الأقطار النامية بكونها سوقا يضمّ فئات من أصحاب الدخول المحدودة، وهذا يعكس ضعف قدرتها الشرائية، فهدف المنظمة العمومية في هذه الحالة هو إيصال خدماتها إلى الجمهور بأسعار رمزية لا تؤثر على مستواهم المعيشي. أما في الأسواق التي تضم عناصرا من أصحاب الدخول المتوسطة والمرتفعة، فيؤخذ في الاعتبار عند وضع الأسعار قدرة تلك الجماهير على الدفع.

---

[1]: د. صديق محمد عفيفي "التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية" مرجع سبق ذكره، ص 478.

2- التسعير على أساس نوعية الطلب:[1]

يمكن لرجل التّسويق أن يقوم بالتسعير على أساس نوعية الطلب على الخدمة ومن أبرز الأمثلة على ذلك طريقة التمييز السّعري.

ويقصد بالتمييز السعري تقديم نفس الخدمة مع تقاضي أكثر من سعر لها، ويمكن أن يقوم التمييز السعري على أحد الأسس التالية:

- **المكان:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة يتم تقديمها في أكثر من مكان وذلك طبقا لاختلاف المكان.
- **الخدمة:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة لسبب وجود اختلافات طفيفة فيها عند تقديمها أو حسب الظروف المحيطة بتقديم هذه الخدمة.

هذا النوع من التسعير غير مطبق في مجال المنتجات البريدية.

2-2 مجالات أخرى في تسعير المنتجات البريدية:[2]

هناك عدد من المجالات المرتبطة بالتّسعير، يمكن الاستفادة منها في تسعير الخدمات البريدية ومن أهم هذه المجالات:

1- مجالات مرتبطة بالعوامل النفسية:

وهي الأسعار التي لها تأثير نفسي أو عاطفي على الشخص ومن الأمثلة على هذه الأسعار ما يلي:

1-1 الأسعار البسيكولوجية:

السعر البسيكولوجي هو السعر الدّي يفترض أن يخلق استجابة بيعية كنتيجة لردود فعل عاطفية، وبالتالي يمكن استخدامه عند مستوى البيع بالتجزئة. وهناك أنواع من هذا السعر منها:

---

(1) – (2) : د. زكي خليل المساعد، رسالة دكتوراه، مرجع سابق الذكر، ص 139-ص 142.

1-1-1 الأسعار المعتادة:

وهي الأسعار التّي يتوقع المستفيد دفعها عند اقتنائه الخدمة، مثال دفع 50 دج أجور كشف في أقسام المستشفيات الحكومية، أو دفع 200 دج عن أجور كشف الطبي العام، أو دفع 500 دج أجور كشف الطبيب الأخصائي.

2-1-1 الأسعار الكسرية:

وهي الأسعار التي توحي بأنها أقل مما هي عليه، وتنبّع تلك من فكرة التأثير النفسي.

3-1-1 الأسعار المظهرية:

يفترض هنا أن السعر الأعلى أكثر جاذبية للمستفيد من الخدمة بسبب اقتناعه بأن السعر الأعلى هو السعر الذي يحقق خدمة أفضل له، أو شعوره بأن هذا السعر يحقق له تقدير الآخرين.

2- مجالات مرتبطة بعوامل أخرى:

ومن أمثلة ذلك نذكر:

1-2 السعر الجاري:

ويطلق عليه أيضا اسم "التسعير التقليدي" وهو عندما تحاول المنظمة أن يبقى سعرها عند مستوى ما هو جاري في السوق، وهو شائع لعدّة أسباب منها ما يلي:

- صعوبة قياس التكلفة.
- الشعور بتأثير المنظمة المحدود على الإخلال بتجانس وتوازن أسعار السّوق.
- صعوبة أو الخوف من رد فعل المستفيدين والمنافسين لتباين الأسعار في السّوق، الأمر الذي يدفع إلى استخدام السعر الجاري في السّوق.

2-2 السعر المرتبط بالتدخل الحكومي:

ويتحدّد هذا السّعر من قبل السلطات المركزية (وزارة البريد والإتصال، وزارة المالية) وقد يعتمد في التحديد على أحد الأسس والمبادئ السابقة وقد لا يعتمد على ذلك ويعتمد فقط على موازنة الدولة.

وأخيرا هناك عدد من الملاحظات يرى الباحث أخذها في الاعتبار عند تحديد الأسعار هيّ:

1. فـــي قطاع البريد سبب العلاقة غير المهنية بين مقدّم الخدمة والمستفيد وسبب الحاجة الملّحة لخدمات هذا القطاع فإنه يتعذر على أغلب المستفيدين إظهار شعورهم الرافض تجاه السّعر.
2. تتميّـــز الخدمات البريدية–في غالب الأحيان – بكونها خدمات عاجلة لا تقبل التأجيل وأن الطلب عليها لا يرتبط بوقت معيّن، وعليه يتعذر تحديد السعر الملائم الذي يناسب تلك الخدمات.
3. الطلـــب المتزايد على خدمات قطاع البريد ليس دليلا على نجاح السياسة السّعرية فيه.
4. تبـــدو المساومة في قطاع البريد أقل احتمـــالا بالمقارنة مع حالة التّسويق السلعـــي، حيث يجوز المساومة للوصول إلى أسعار مغرية. ويعود ذلك إلى كونها غير ملموسة من جهة، وعمومية تمتاز بالاحتكار من جهة أخرى.

والجدير بالملاحظة في هذا المجال بأن المستفيد من الخدمة البريدية هو عاجز في أغلب الأحيان عن تقييم والاعتراض على جودة وأسعار وكفاءة الخدمة وهكذا فإن الطلب على الخدمة البريدية ليس دائما دليل تفضيل المستفيد لها كما هو الحال بالنسبة للسّلع والخدمات.

المبحث الثاني: "إستراتيجية تسعير المنتجات البريدية في الجزائر"

سيتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالي:

- أهداف تسعير منتجات البريد في الجزائر.
- الأهداف المالية والتّسويقية "للتعريفة" في قطاع البريد بالجزائر.
- إستراتيجية التعريفة في قطاع البريد في الجزائر وعلاقتها بتوازن العرض والطلب، وتوجيه الطلب. ومشاكل تحديدها.

المطلب (1): أهداف تسعير المنتجات البريد في الجزائر

إن الاختلاف بين أهداف التّسعير في المنظمات العمومية كالبريد والاتصال، وباقي المنظمات الخاصة التي تهدف إلى الربح، تتلخص في النقاط التالية:

- تحاول الأولى تحديد سعر عادل تهدف من ورائه خدمة المجتمع أكثر من الربح، أما الثانية فتحاول تحديد سعر يدر عليها أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- تهتم الأولى أساسا بالعوامل الاجتماعية، بينما تهتّم الثانية بتنمية أرباحها.

ومع ذلك فإن بعض منظمات البريد في الأقطار العربية [1] تعمد أحيانا إلى تحديد سعر رمزي لبعض خدماتها لا يغطّي في كثير من الأحيان إلاّ جزء من التكلفة.

وعلى ذلك فإن الأمر الأول الذي ينبغي تحديده هو الهدف الذي تحاول المنظمة تحقيقه من عملية التسعير. هل الهدف اجتماعي هو مساعدة الجمهور أم حيوي، ضمان هامش بسيط من الربح للإنفاق على التجهيزات والمستلزمات اللاّزمة.

وفيما يلي بعض الأهداف التي قد تسعى منظمة البريد إلى تحقيقها من وراء عملية التسعير:[2]

---

[1] – [2]: د. زكي خليل المساعد بتصرف، رسالة دكتوراه، مرجع سبق ذكره ص 127.

1- تغطية التكلفة أو جزء منها:

كثيرا ما تسعى المنظمة العمومية للبريد إلى تحديد سعر يمكن أن يغطي تكلفتها أو استرداد جزء معقول من التكلفة، وذلك على الرغم من أنه في استطاعة هذه المنظمات بسهولة أن تتقاضى أسعار تزيد من عائدها بسبب مركزها ووضعيتها الاحتكارية وأهمية خدماتها بالنسبة للجمهور، إلا أنها لا تقدم على ذلك تحاشيا لرد فعل الجماهير.

أما مقدار التكلفة التي تحاول المنظمة البريدية تغطيته عن طريق الأسعار فهذه تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث طبيعتها وإمكانيتها وحجم نشاطها.

ومع ذلك فإن الأموال التي تتجمّع لديها لا تمكنها من القيام بأعمالها، وإنما تعتمد على الدعم الذي تقدّمه الدولة لها، وعلى القروض لتمويل نشاطاتها.

وتتحدد الأسعار التي تتقاضاها المنظمة البريدية عن طريق سلطتها المركزية (الوزارة) تبعا للرأي العام والعرف السّائد ومراعاة للقدرة الشرائية للمستفيدين ولإمكانيات وظروف المنظمة.

2- تنشيط السوق:

ويحدث ذلك عندما تحاول منظمة البريد اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من خدماتها في أقصر وقت ممكن، ويطلق عليها **"**أهداف اختراق السّوق**"**. فهيّ تقوم بتحديد سعر منخفض نسبيا عن طريق دعم وزارة البريد والإتصال بهدف ضمان نمو السوق والسيطرة على قطاع كبير منه.

وإن طريقة تخفيض السعر هي الطريقة التي يشاع استخدامها لزيادة اهتمام السّوق وتنميته.

3- استخدام السعر لتخفيض الطلب:

قد يهدف التّسعير في بعض الأحيان إلى محاولة عدم تشجيع الجمهور قدر المستطاع على طلب الحصول على خدمة بريدية معينة، وهو ما يطلق عليه تسويقيا "تخفيض الطلب" « DEMARKETING »، وهناك عدة أسباب تدفع منظمة البريد إلى الأخذ بهذه السياسة منها:

1. قـد ترى المنظمة أن الخدمة ليست لها أهمية كبرى أو ليست أساسية لدى الجمهور. وبالتالي فهي لا تعتمد على حرمان جزء منهم من خدمة أساسية وإنما من خدمة أقل أهميّة.
2. قـد ترغب المنظمة في عدم إقبال الجمهور على خدمة معيّنة، بسبب محدودية القدرات الإنتاجية مقارنة بالطلب المتزايد للجمهور.
3. قـد ترغب المنظمة في عدم تشجيع احتكار فئة معيّنة من المستفيدين للخدمات المقدّمة، وهكذا يتخذ من تقرير رفع الأسعار وسيلة لعدم تشجيع المستفيدين المحتملين من الحصول على السلعة أو الخدمة: فعلى سبيل المثال فرضت عدد المستشفيات في الجزائر أسعار معتبرة لبعض خدماتها (Exiscanner) للتقليل من الضغط والطلب المتزايد على هذه الخدمات.

4- التّسعيـر بهـدف تحقيـق الربـح:

المنظمة البريدية في الجزائر ليست مستثناة من هدف تحقيق الربح رغم أنه ليس من مقاصدها. فهناك العديد من الخدمات ترغب فيها المنظمة البريدية في جعل سعرها يعود عليها بأكبر عائد ممكن. وهي تهدف من وراء ذلك تغطية نفقاتها الضرورية أو تحسين خدماتها البريدية، خاصة وأن الإمكانيات المادية لأغلب الوكالات البريدية في الجزائر محدودة.

ويتطلب تحديد مثل هذه الأسعار التي تزيد من الإيرادات، تقدير حجم الطلب على الخدمة من ناحية، وتقدير تكاليف أدائها ومنافسة المنظمات الأخرى – إن وجدت – من ناحية ثانية حتى يمكن تحديد أفضل سعر يحقّق الأهداف المطلوبة.

والجدير بالذّكر في هذا الصدّد أن تحقيق الربح لا يعتبر هدفا رئيسيا لمنظمة البريد في الجزائر.

5- حمايـــة المستفيــد:

غالبا ما تستخدم منظمة البريد في الجزائر أساليب مختلفة تتفق والمقدرة المالية للمستفيدين والذين يشكّل الفقراء منهم الأغلبية المطلقة. ويتم ذلك عن طريق اقتراح أسعار رمزية أقل من التكاليف. والهدف من ذلك اجتماعي هو رفع المعاناة عن كامل الجمهور وحمايتهم من الاستغلال وضمان حصولهم واستفادتهم من خدماتها الأساسية.

لكن في حالة الخدمات العمومية كقطاع البريد والإتصال في الجزائر، هل يمكن اعتبار عنصر "التعريفة" محرّك حقيقي ومهمّ وأداة تسييرية فعّالة في أيدي المقرّرين ؟

للإجابة على هذا التساؤل المهّم سيقوم الباحث أولا بعرض الأهداف المالية والتّسويقية للتعريفة، ثم في مرحلة ثانية يقوم بتشخيص إمكانية استغلال قطاع البريد لعنصر التعريفة في تحقيق هذه الأهداف.

المطلـــب (2): الأهـــداف المالية والتّسويقيـــة للتعريفة فـــي قطاع البريد فـــي الجزائر

قبل الحديث عن أهداف التّعريفة من المهمّ الحديث عن "التّعريفة" في حدّ ذاتها لماذا عندما يتعلّق الأمر بقطاع عمومي (كالبريد والإتصال) يصبح الكلام عن **"التعريفة"** لا عن **"السّعر"** ؟

فهـــل ذلك يعني أنّ "التعريفة" و"السّعر" لا يعنيان شيء واحـــد ؟

لإزالـــة الالتباس وتوضيح الموضوع أكثر يقترح الباحـــث التعريف التّالي الخـــاص بالتعريفة:

2-1 تعريـــف التعريفـــة:[(1)]

التعريفة معرّفة على أساس "سعر مفروض من طرف عارض الدّي يتمتّع بوضعيّة احتكاريّة في أكثر الأحيان الأمر الدي يؤدي إلى اعتبار التعريفة كشبه سعر.

وفي الأصل التّعريفة هيّ بكلّ بساطة قائمة تعبّر عن الشّروط اللاّزمة لتوفر سلعة أو خدمة من طرف مؤسّسة معيّنة (...)، في الوقت الرّاهن تعتبر التعريفات كأسعار غير متناقش

---

(1) : Le nouveau dictionnaire économique et social. N. Pasquarelli, Edition Social, Paris 1981, p 610. Source citée par A.Bennoun pp 236-238.

فيها، ومفروضة، التّي تشترط عمليّة التبادل للسلعة أو للخدمة (...) ولذلك فإنّ التّعريفة بما أنّها موجودة أو تقع خارج مناخ المنافسة فإنّها تستوجب وضعيّة احتكارية نسبيّة أو مطلقة.

كلمة تعريفة هيّ تقليديّا مستعملة لتحديد سعر بيع محدّد من طرف مؤسّسة خاصّة أو عموميّة في وضعية احتكارية، التي تمارس نشاطات ذات مصلحة وطنية أو التّي تنتج سلع ذات الاستهلاك الواسع، والتي تكون شروط تسويقها مراقبة من طرف السّلطات العموميّة.

يظهر مصطلح التّعريفة أنّها مخصّصة لبعض الأصناف من الأسعار المحدّدة من جهة واحدة فقط (جهة المنتج)، وأنّ المشتري لا يمكنه لا مناقشتها ولا التفكير أمامها.

إنه المصطلح الخاص بتحديد أسعار الخدمات العموميّة (يتعلق الأمر بتعريفة الكهرباء والغاز، تعريفة السكة الحديدية، تعريفة البريد والإتصالات، ...إلخ).

وبهذا المفهوم فإن التّعريفة هيّ سعر ثابت –على الأقل في الفترة القصيرة–، ولذلك يستحيل تمييز أمام نفس الصّنف من المنتوجات أو الأداءات...

ومن هنا فإنّ تحديد التّعريفة لا يستجيب لا لأسلوب السّوق التنافسي، ولا لأسلوب الاحتكار التّام. فحسب A. Bennour فإنّه حتى في أوربا، أين تكون بعض الخدمات العموميّة مسيّرة من طرف مؤسّسات خاصّة تهدف للرّبح فإنّ السعر لا يعتبر سعر توازن.

2-2 أهـــداف التّعريفـــة:

أهداف التعريفة هيّ في العموم: مالية وتسويقيّة.

- **الأهـــداف الماليـــة:**
  - تحقيـــق الرّبح.
  - تحقيـــق التمويل الذاتي.
  - زيـــادة الاستثمارات.
  - تغطيـــة نفقات التشغيل.
- **الأهـــداف التسويقيـــة:** السياسة التعريفيّة عادة تؤثر على وضعية المنتوج.
  - **فالسعـــر المرتفـــع:**
    - يعطـــي انطباع في عقلية الجمهور على خدمة رفيعة وذات نوعيـــة (مثـــل: حالة الفنادق المشهورة، النقل الجوي...).

– يساهم في تحقيق التوازن بين العرض والطلب في حالات الندرة أو الطلب المتزايد.

– يساهم في توجيه الطلب من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

- **أما السعر المنخفض:**

- يساهم في الترويج الواسع للجمهور.
- يساهم في تحقيق المصلحة العموميّة بجعل مستوى السعّر مقبولا لدى مختلف القطاعات من المستفيدين.
- يساهم في تحفيز الطلب المنخفض.

والسؤال الذّي يطرح هنا هوّ: هل يستغّل القطاع العمومي للبريد في الجزائر عنصر التّعريفة كأداة لتحقيق هذه الأهداف ؟

المطلب (3): إستراتيجية التعريفة في قطاع البريد في الجزائر

لغرض معرفة واقع السياسة التعريفية لقطاع البريد في الجزائر، ومدى إمكانية هذا القطاع الحسّاس في استغلال هذا العنصر في تحقيق أهدافه ... سيقوم الباحث أوّلا بدراسة علاقة التّعريفة بتوازن وتوجيه العرض والطلب في قطاع البريد في الجزائر، ثمّ بعد ذلك سيتطرّق إلى مشاكل تحديد التّسعيرة في هذا القطاع.

3-1 علاقة "التعريفة" بتوازن العرض والطلب في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

في قطاع البريد والإتصالات الجزائري، عادة لا يستخدم السّعر لإيجاد توازن بين العرض والطلب، وإنّما لتحقيق أهداف مالية، فمثلا: لقد ارتفعت تعريفات هذا القطاع ست (06) مرّات (في سنوات 1965، 1975، 1983، 1992، 2003، 2005) ولكن رغم ذلك فإنه لم تكن لهذه الزيادات إلاّ أثر بسيط على مستوى الطلب.

ولأجل ذلك حسب A. Bennour [1]، فإنه حتى الآن لا توجد أية دراسة للتكلفة كأساس لتحديد التعريفات بصفة عامة في قطاع البريد والإتصالات الجزائري، ولا توجد حتّى دراسة لآثار الزيادات التعريفية على سلوك المستهلك. وحتى ارتفاع التعريفات لم يكن خاضعا لعمليّة البحث عن سياسة تعريفية عقلانيّة، بل خاضعا لقيود الميزانيّة فقط (ضرورة توازنها). ومن هنا أصبح توازن الميزانيّة يشكّل الإهتمام الرئيسي لإدارة البريد والإتصالات في الجزائر مهما كانت وضعية القطاع.

3-2 علاقة "التعريفة" بتوجيه الطّلب في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

من الخطأ الفادح أن تظنّ بعض المصالح العمومية أنّه لمجرّد تمتّعها بالاحتكار فإنّه لا يطرح لديها مشكلة تحديد مستوى التّعريفة باعتبار أنها محميّة، نظرا لأن المستهلك لا خيار له تجاه خدماتها وأسعارها.

وكمثال على ذلك فإن التعريفة في قطاع البريد والإتصالات رغم كونها محدّدة إداريّا ومراقبة من قبل السلطات العموميّة إلاّ أنه تبقى لها وظيفة جدّ هامة تمارس بها التأثير على اختيار المستهلكين هي:

المساهمة في توجيه الطلب من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

[1] : A.Bennoun, op cit, pp 216-219.

ومن هنا يمكن الجزم على أنّه حتى في حالة الاحتكار العمومي يبقى لعنصر التعريفة دور في توزيع الطّلب، ومثال على ذلك ندكر (ألرّسالة)، فصحيح هناك احتكار من قبل إدارة البريد، ولكن المنافسة يمكن أن تتّم عبر عدّة كيفيات لنقل المعلومات (التليكس، الهاتف،...).

ومثال ثاني على التّعريفة الهاتفية يشرح بوضوح كيف تساهم التّعريفة إلى حدّ كبير في توزيع الطّلب وتسهيل خطوط المكالمات في أرقام الازدحام:

طريقة تعريفة الهاتف في البريد والاتصالات تحسب بالشكل التالي:

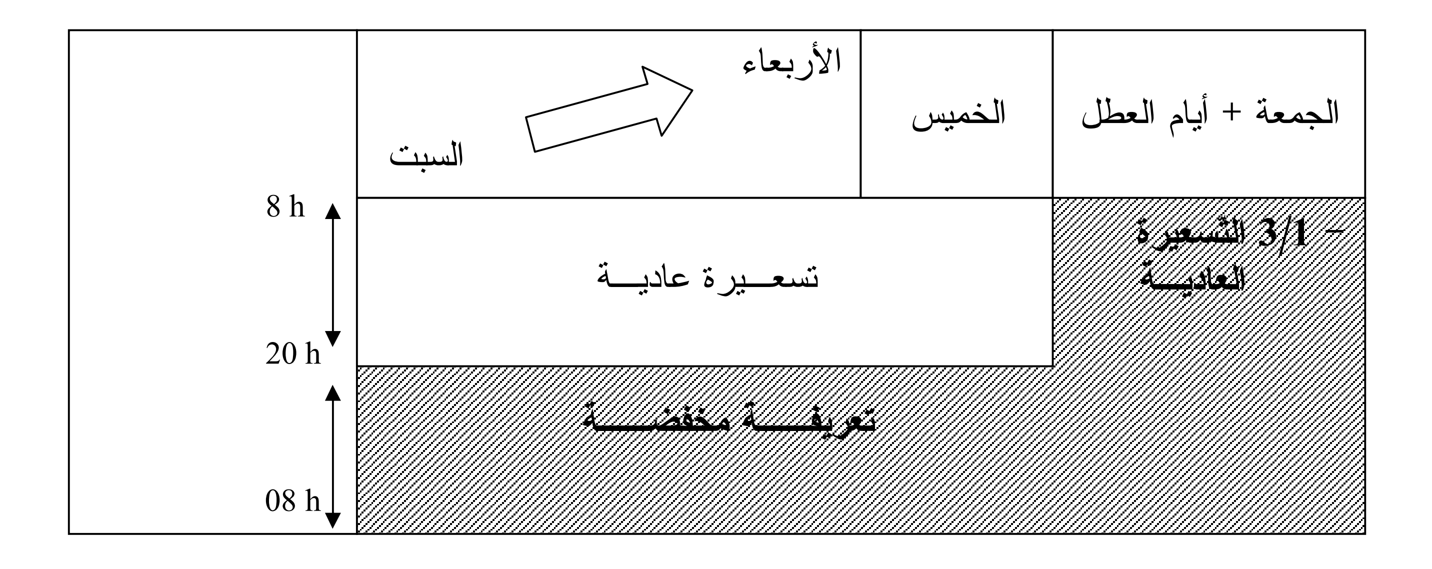
سعر إتّصال المسافات المتوسطة والبعيدة دالة لــ:

- المسافــة بين المتصلين.
- مــدّة الإتصال.
- ساعــة المكالمة.

بالنّسبة لمدّة ومسافة الإتصال، فإن طريقة احتساب تسعيرة المكالمة الهاتفية يتّم حسب المبدأ التالي: العلاقة عكسية ما بين المسافة (بالكلم) والمدة (بالثواني) بالنّسبة لنفس مقدار السعر للوحدة (بالدينار). أي كلّما زادت المسافة التي تفصل المتكلمّين كلّما قلّت مدّة المكالمة المحسوبة بسعر وحدة ثابت.

أما بالنسبة لساعة المكالمة، فإنّ هناك تخفيض في التّسعيرة الهاتفيّة في اللّيل ما بين السّاعة 00 ^{H} 20 حتى 00 ^{H} 08، وأيام العطل والجمعة ما بيــن 00 ^{H} 08 حتى 00 ^{H} 20 (أين يصل هذا التخفيض إلى حوالي 3/1 التّسعيرة العادية). وذلك لتحديد أحسن توزيع لمرور المعلومات (نفس القاعدة هيّ مطبّقة بالنسبة للتيليكس). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكـل رقـم (21): طريقـة حسـاب تسعيـرة المكالمـات الهاتفيـة فـي الجزائـر



المصـدر: A.Bennour, les problèmes de tarification des télécommunications Algériennes, Mémoire de magistère, p127-128.

3-3 مشاكـل تحديـد "التعريفـة" فـي قطـاع البريـد والإتصـالات فـي الجزائـر:

حسب A. Bennour [1] فإن تحديد التعريفات في قطاع البريد والإتصالات يطرح مشكلتين مهمتين:

- واحـدة تخصّ تغطية مصاريف التشغيل للقطاع. الهدف هو أحسن مردود مالي. وهذا ربما ما يتناقض بعض الشيء مع مفهوم المصلحة العامّة. ولذلك هوّ غير مرخّص لإدارة البريد والإتصالات في الجزائر: (فعلى الرغم من أنّه في حالة الاحتكار يكون السّعر عادة أكبر من الكلفة الحدّية للإنتاج باعتبار الطلب غير مرن تماما، إلا أنّه ليس بإمكان قطاع البريد والإتصالات تعظيم الرّبح لأنه خدمة عموميّة).
- الأخـرى تمسّ بمفهوم الفائدة العموميّة التّي تتميّز بها الخدمات العموميّة. الهدف هو أحسن مردود إجتماعي. وهذا ربّما قد يسيء بتوازن الميزانيّة.

[1] : A.Bonnour, op cit, p 54.

إذن هناك مشكلتين على المختصّين في التّسعير أن يهتموا بحلّها: ازدواجية الجانب الاقتصادي الكلّي والجزئي.

وإن التّسعيرة الحالية على مستوى البريد والإتصالات في الجزائر لا تستجيب لقوانين التّسيير العقلاني. خاصّة وأنها متعرّضة لمجموعة كبيرة من المؤثرات، ومجموعة أخرى من القيود.

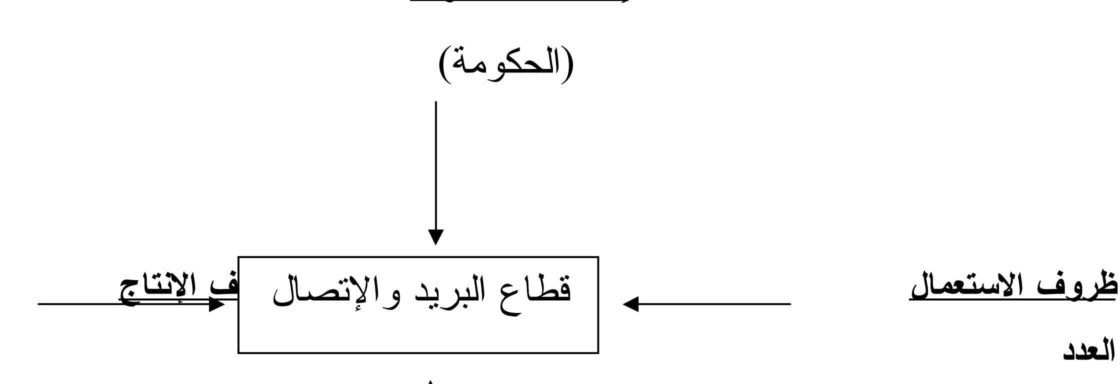
المؤثـرات علـى التّسعيـرة فـي قطـاع البريـد والإتصـالات فـي الجزائـر:

قطاع البريد والإتصالات، بما فيه الخدمات المعروضة على الجمهور هيّ مسعّرة وخاضعة لـ (04) أصناف من التأثيرات المتصارعة التّي تواجه أسلوب تعريفتها:[1]

الشكـل (22): المؤثـرات المختلفـة علـى تسعيـرة قطـاع البريـد والإتصـالات فـي الجزائـر

اهتمامات الدولة

(الحكومة)



[1] : A.Bennour, p 137-140.

قيود التسعير في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

قطاع البريد والإتصالات في إطار تحديده للتعريفات يتعرض للعديد من القيود المتممّة للمؤثرات السّابقة الذكر. من بين هذه القيود حسب Patrick Ranaghi L. Hermel نذكر:

- **القيود الاجتماعية:** عادة ما يفرض القطاع العام قوانين قسمة بين الفقراء والأغنياء ليسمح لبعض الخدمات بالوصول إلى المحرومين ولضمان استمراريّة الخدمة. ويتعلّق الأمر بإنشاء علاقة توحّد بين كامل قطاعات الجمهور. الأمر الذي كان وراء فكرة ارتباط الخدمة العموميّة بالمجانية.
- **قيود المسؤولية:** يتعلّق الأمر بعكس الحالة السابقة، حيث تبحث الإدارة في هاته الحالة عن ربط السّعر بكلفة الخدمة المؤدّاة. إنها تأخذ بعين الاعتبار ميزانية الدولة ونسبة المساهمة والتّدعيم، ثمّ تحدد مستوى السّعر الدّي يعوّض لها التكاليف. ولكنّ الصعوبة تكمن في صعوبة تحديد تكلفة الخدمة نظرا لعدم ملموسيتها.
- **قيود الموازنة:** تحدث هذه الحالة عندما تكون قدرات الإنتاج محدودة وغير قادرة على مواجهة مستوى الطّلب. إننا نكون في حالة معاكسة للتّسويق Le Démarketing. يطبق هذا المنطق في حالتين:

  - في حالات الندرة (مثل الهاتف منذ عشرين سنة في أوربا، أو الكهرباء في فرنسا بعد أزمة البترول). في هذه الحالة تعمل الإدارة كلّ ما في وسعها لأجل تحديد الاستهلاك من خلال رفع التعريفة وخفض سياسة الإتّصالات والمعلومات.
  - في حالات ضخامة الطلب.

- **قيود المعادلة:** يتعلق الأمر بتقديم خدمة عند سعر وحيد. هذه مثل حالة (الرّسالة التّي لا يتحدّد سعر نقلها حسب المسافة المقطوعة (أي حسب الخدمة الحقيقيّة)، فالمستعمل يدفع نفس السّعر على رسالة تقطع كامل أنحاء الجزائر أو رسالة توزّع في نفس الحيّ.

بالإضافة إلى هذه القيود هناك قيود أخرى عرضها A. Bennour [1] نذكر منها:

- **قيـود البساطـة:** والتي تهدف إلى اعتبار القياسات الجغرافية والوقتيّة والنّوعيّة كأساس لتحديد التّسعيرة. هذا يسمح بإظهار الشّفافية في أعين المستعملين.
- **قيـود الثبـات:** يتعلق الأمر بإيجاد قيود أمام النمّو المتزايد لأسعار الخدمات المعروضة وذلك للسّماح للزبائن بإسناد قراراتهم على أسس ثابتة.
- **القيـود السياسيـة:** يلعب قرب مواعيد الانتخابات مثلا دور مهمّ في تغيير مستوى الأسعار الخاصّة بالتعريفات الحسّاسة عند الجمهور (كالهاتف والطوابع البريديّة).

تظهر هذه الاختلافات إلى أيّ مستوى في القطاع العمومي لخدمات البريد والإتصالات في الجزائر يصعب التّوفيق بين مختلف هذه القيود التي تتغيّر باستمرار مع الوقت.

(1) : A.Bennour, op cit, p 137-140.

المبحث الثالث: مشاكل وصعوبات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر المرتبطة بسياسة السعر

يعاني قطاع البريد والإتصالات في الجزائر منذ أمد طويل من عدّة مشاكل وعراقيل. ونظرا لأثر هذه الصّعوبات على مسيرة ودور وفعالية هذا القطاع قام الباحث بذكرها بالتفصيل وعمل على تصنيفها إلى ثلاثة (03) أقسام:

1- المشاكل المرتبطة بالموارد والتكاليف.

2- المشاكل المرتبطة بخصوصية ربحية القطاع.

3- المشاكل المرتبطة بمقاصد القطاع في الجزائر.

المطلب (1): المشاكل المرتبطة بالموارد والتكاليف

يتم معالجة هذا العنصر بتحليل وفهم العناصر التالية:

1-1 مشكل مردودية القطاع:

يتلخص هذا المشكل في كون العديد من نشاطات واستثمارات هذا القطاع محرومة من مردوديتها المالية، ومن المبرّرات العقلانية لاستمرارية هذه النّشاطات هيّ مردوديتها الاجتماعية المعتبرة.

وقد أصبح هذا في الحقيقة يكلف قطاع البريد والإتصالات في الجزائر غاليا، نظرا للظروف الجغرافية والمناخية الصّعبة التّي تعترض نشاطاته خاصّة في المناطق المعزولة المميّزة بضعف الكثافة السّكانية وغلاء الاستثمارات وضعف المردودية. والذّي على الرغم من ذلك هوّ مطالب بإيصال خدماته إلى هناك احتراما واستجابة لمبدأ **"**مساواة الجميع أمام الخدمة العموميّة**"** و**"**تحقيق الخدمة العموميّة للجميع**"**.

وما يزيد من حدّة المشكلة القيود التقنيّة التّي يتميّز بها بلد كالجزائر. "فالجزائر بلد شاسع، مساحته 2،4 مليون كلم^2، يسكنه ما يقارب الثلاثون (30) مليون نسمة 95 % من هذه النّسمة تسكن ساحله ومناطقه الشمالية المقدرّة بـــ 18 % من مساحته الكلّية، أين هيّ الكثافة مقدرّة

بحوالي 39 مواطن في الكلم[2]... في حين أن المناطق الأخرى من الوطن متميّزة بضعف الكثافة السّكانية، وتباعد المسافة بين مركزين (ممكن أن تصل إلى عدّة مئات من الكيلومترات).

هذا بالإضافة إلى المميزات الجغرافيّة والمناخيّة الغير ملائمة كوجود الجبال والارتفاع الكبير في الحرارة والأمطار الموسميّة في الجنوب، وأيضا الزوابع الرمليّة المؤثرة على أمواج الراديو. هذا بالإضافة إلى انعدام الهياكل المساعدة هناك كصعوبة التّموين بالطاقة في تلك المناطق الصّعبة.[1]

وهذا ما يجعل الاستثمار في هذه المناطق ليس صعبا فقط، ولكن أيضا مكلفا وضعيف المردوديّة، وهذا ربّما ما جعل وضعيّة القطاع في الجزائر متأخرة على الرّغم من القيمة المتزايدة للاستثمارات. لأنه من الصّعب تحقيق هدف التوازن الجهوي في بلد مساحته جدّ شاسعة ومتنوّعة كالجزائر.

ولولا معايير المردوديّة الاجتماعية التي تنصّ على ضرورة تكملة هذا التحليل بحساب للمحاسن الخارجيّة (مقارنة الكلف/المحاسن) لما تمّ تنفيذ مثل هذه المشاريع في قطاع البريد والإتصالات.

ولكن لا يخلو حتّى هذا التّحليل من المشاكل، فتقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لمثل هذه الاستثمارات ليس بالأمر الهيّن. بل قد يستحيل في بعض الأحيان تقدير التوقعات الاجتماعية، الاقتصادية (الكلف/المحاسن) نظرا لانعدام المعايير المفسّرة لذلك، وتميّزها بنسب كبرى من عدم التأكّد والمفاجآت.

وكمثال على ذلك بالنّسبة للخدمات الهاتفية التّي يوفرها هذا القطاع فإنّه "لمعرفة المزايا الإضافيّة لهذه الخدمة، يجب تشخيص من هم المستعملين ؟

وما هي درجة استفادتهم من الخدمات المعروضة،و مقدرتهم من الحصول على المعلومات عن السّوق ...). وهذه القياسات هيّ في حقيقة الأمر جدّ صعبة (وربّما غير ممكنة).[1]

---

[1] : A.Bennoun, op cit, p 73-74.

[1] : A.Bennoun, op cit p 83-85.

2-1 مشكل عدم كفاية رؤوس الاموال المحليّة:

المشكل الثاني لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر يتعلق بالحجم المتناقص والمحدود لرؤوس الأموال المتوقرة، الأمر الدّي يؤدّي إلى مشكلة عدم تناسب الوسائل الموضوعة في صالح القطاع مع الاهداف المسطّرة له.

تعكس هذه الوضعيّة التّبعيّة القويّة لقطاع البريد والاتصالات إلى الخزينة العامّة لتمويل مشاريعه.

سبب عدم إمكانيّة الرّفع من مستوى رؤوس الأموال المخصّصة لقطاع البريد والإتصالات إلى مستوى احتياجاته يعود بالدّرجة الأولى إلى الوضعيّة الصّعبة التي كان يمرّ بها الاقتصاد الوطني.

ولكن رغم ذلك فإن الخزينة العامّة تكون قد موّلت ما يقارب 80 % من استثمارات قطاع البريد والإتّصالات.

هذه النّسبة أصبح من الصّعب الحفاظ عليها اليوم نظرا لاحتياجات قطاعات اقتصادية أخرى لها نفس الدّرجة من الأهميّة (كالفلاحة، السّكن، التشغيل، التعّليم والصّحة،...إلخ).

وحتى يصل هذا القطاع إلى أهدافه التنموية، فإنه عادة ما يطلب (بفضل وسيط وزارة المالية) رؤوس أموال أجنبيّة من الهيئات الدّولية (كالبنك الدولي BIRD) والتيّ في غالب الأحيان يكون من الصّعب الحصول عليها.

هذه المشكلة لها آثار بالغة على المناطق المعزولة لسببين:(1)

- **السّبب الأوّل:** كون هذه المناطق ليست لها الاولويّة المرتفعة في توزيع رؤوس الاموال بالمقارنة مع المناطق الشمالية حيث الكثافة السكانية كبيرة.
- **السبب الثاني:** كون هذه المناطق لا تحظى بالأولويّة في المخططات الاجمالية للتنميّة.

وهذا في الحقيقة يمكن أن يمسّ حتى **"بمفهوم المصلحة العامّة"**.

3-1 مشكل ندرة الاحتياطات من العملة الصّعبة:

يجد قطاع البريد والإتصالات في الجزائر نفسه معرّضا لضرورة اللجّوء إلى التّمويل الخارجي. هذه الضرورة هيّ نتيجة سببين اثنين:

1- عدم كفاية رؤوس الاموال المحليّة – كما سبق وان ذكرنا – وصعوبةحل الحكومة الجزائريّة لهدا المشكل نظرا لقيود مشاكلها الاقتصاديّة.

2- كون أغلب السّلع التجهيزيّة لقطاع البريد والإتصالات غير منتجة محلياً (مستوردة)، ومن هنا تنشأ الضرورة الملحّة للتمويل الخارجي .

وما دام أن نقص العملة الصّعبة الضّرورية يشكّل عرقلة لتنمية هذا القطاع، فإنّ اللّجوء إلى القروض من الهيئات الدّولية أصبح يمثّل الملجأ والحلّ الوحيد.

هذه القروض الأجنبية لها عدّة مساوئ، أهمّ هذه المساوئ يمكن تلخيصها في نقطتين:

1- مشكل التأخيرات والتّماطلات في إعطاء الدّين على عدّة مستويات:(2)

- على مستوى المفاوضات.
- على مستوى الإتّصالات للقرض وتبرير الدّين.
- على مستوى تنفيذ القرض.

(1) : A.Bennoun, op cit, p 83-85.

(2) : A.Bennoun, op cit, p 194.

2- مشكــل ارتفـــاع معـــدّلات الفائـــدة لهــذه القـــروض الأجنبيّـــة "

(10،08%) في حدود 10 سنوات) مقابل (2،5 % في حدود 20 سنة لقروض الخزينة العامّة)، بمعنى أن الفرق هو في حدود 7،58 % ".[1]

هذا بالإضافة إلى مشكل آخر يخصّ قطاع البريد والإتصالات، وهوّ كون تعريفاته المطبقة غير كفيلة لوحدها لسدّ تكاليف الاستغلال وتكاليف التجهيز بالإضافة إلى رفع قيمة الفوائد والدّيون الأجنبية. وهنا يجد هذا القطاع نفسه مضطرا إمّا لطلب ديون جديدة، وإمّا لطلب دعم من الدّولة لمواجهة أعبائه نظرا لعدم كفاية حصّته من الخزينة العامّة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ الحقائق الاقتصادية تشير إلى أنّه في حالة كون معدّل نمّو المؤسّسة أقلّ من معدّل فوائد القروض التي تستدينها، فإنّه من الأفضل لهذه المؤسّسة أن تنمّي قطاعها باللجوء إلى تمويلها الذاتي عن اللّجوء إلى القروض الأجنبيّة. لأن اللّجوء إلى الأسواق المالية في هذه الحالة يعدّ خطأ كبيرا.

وهذا ما يشكّل قيدا جديدا لقطاع البريد والإتّصالات حول إمكانية استدانته التي تبقى محصورة فقط في حدود كون معدّل نموّه أكبر من معدّل ديون قروضه حيث يعتبر اللّجوء إلى الأسواق المالية الأجنبية في هذه الحالة شيئا معقولا.

4-1 مشكــل التمويــل الذاتّـــي:

يتلخّص هذا المشكل في نقطتين:

- ارتفـــاع تكاليف ومبالغ استثمارات قطاع البريد والإتّصالات.
- تحمّــل هذا القطاع لقيمة هذه التكاليــف بدون الحصول علـــى أي مداخيل فـــي تلك الفترة.

وهذا ما ينشئ ما يسمّى بـــ "مشكلة الهامش الصّافي للتّمويل الذاتي" وهو عبارة عن الحالة التي يتحمّل فيها القطاع هامش صافي سلبي خلال عدّة سنوات. حيث تكون المداخيل أثناء السّنوات الاولى بطيئة النّمو ولا تسمح بتغطية سوى بعض التّكاليف البسيطة (كمصاريف الصّيانة والمصاريف المالية الأخرى...).

[1] : A.Bennoun, op cit p 173.

وممّا يزيد المشكل حدّة في قطاع البريد والإتّصالات خاصّة هو "كون للتجهيزات المركّبة أصناف مفروضة، وهذا ما ينتج عنه في غالب الأحيان قدرات أكبر بكثير من الحاجات، مّا يصعّب من مشكل التمويل الذاتي للقطاع.[1]

ولذلك أصبح من الاهتمامات الرئيسيّة لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر، توسيع القدرة على التمويل الذاتّي. وذلك لعدة أسباب أهمها:

- أنّ "**رفض** مسؤولوا البنك العالمي هذا النّقص في التمويل الذاتي، و بالتالي فرضهم على قطاع الاتصالات أن يضمن في سياسته المستقبليّة على الأقل 50% من التمويل الذاتي لاحتياجاته، الأمر الذي يمثّل هدف معقول ومقبول لقطاع الاتّصالات في الجزائر".[2]
- كون "اللّجوء إلى السّوق المالي مراقب ومقنّن من قبل وزارة المالية... وإنّ وزارة المالية تمارس رقابة مشدّدة على قطاع الإتصالات، ولا تأخذ بعين الاعتبار العراقيل التّي تؤثر عليه".[3]
- إن ضرورة توازن الميزانية وكون المحاصيل مساوية للمصاريف هيّ من أولويات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر.

5-1 مشكــل صــراع الأهــداف:

نتيجة للقيود الناتجة عن عدم كفاية رؤوس الأموال المحلّية ونقص العملة الصّعبة يجد قطاع البريد والإتّصالات نفسه معرّضا لمشكلة "صــراع الأهــداف" على جبهــات ثلاث:

- **علــى الجبهــة الأولــى:** صراع حول تحديد الأولويات بين المناطق، القطاعات، أو المشاريع. وضرورة اختيار تلك المناسبة أكثر مع أهداف وتطلّعات وإمكانيات هذا القطاع وغايات التخطيط الوطني.
- **علــى الجبهــة الثانيــة:** صراع بين الاهداف الوطنيّة (خفض التّسعيرات للمحافظة على القدرة الشرائية للمواطن، إتباع سياسة التشغيل ...) وأهداف المردودية (الاستجابة لقيود الميزانية).

[1]: A.Bennour, op cit, p 87.

[2]: تقرير التقييم الأوّل لمشروع المواصلات BIRD ص 34.

[3]: A.Bennour, op cit, p 177.

- **علــى الجبهـــة الثالثـــة:** صراع خارجي مع سائر القطاعات الاقتصاديّة الأخرى حول إمكانية الحصول على حصص من رؤوس الأموال والعملات الصّعبة وذلك نظرا لكثافة رأس المال المستثمر في هذا القطاع من جهة، وارتفاع مبالغ التجهيزات التّي يستوردها من جهة أخرى.

تستلزم هذه الجبهات الثلاثة الــ **"صراع الأهداف"** إنشاء جبهة جديدة للصراع على مستوى السّلطة المركزية. لأن الأولويّات بين مختلف الأهداف والقطاعات محدّدة بالنسبة لقطاع الخدمات العموميّة على المستوى السيّاسي الأكثر ارتفاعا. وهذا ما ينشئ صراعا للأهداف بين مختلف المصالح الاقتصاديّة والاجتماعيّة والسياسيّة على مستوى السّلطة المركزيّة.

ولكن المشكل حتى على هذا المستوى قليلا ما يحلّ، لأن قدرات المخطّطين الوطنيين والسّلطات محدودة وغير قادرة على تحديد الأولويات وتبني سياسة متكاملة للتخطيط، والمعرفة بمختلف أوجه التكاملات الموجودة بين هذا القطاع وبين الأهداف المخصّصة للقطاعات الأخرى.

1-6 مشكــل الوصايـــة علـــى قطـــاع البريـــد والإتصـــالات:

يتلخّص هذا المشكـــل في ضيق هامش تحـــرّك قطاع البريـــد والإتصـــالات علـــى مستويين:

- مستـــوى المحاصيل.
- ومستـــوى المصاريف.

* فعلـــى مستوى المحاصيل فإنّه ليس للقطـــاع المبادرة لا في تحديد التّعريفات، ولا في تغيير التعريفات القديمة. لأن ذلك خاضع لموافقة وزارة الماليـــة. وفي الكثير من الأحيان فإنّ مبدأ **"حقيقـــة الأسعـــار"** هو غير مرخّص بالنسبة لهذا القطـــاع، وكمثال على ذلك نحو تلك التعريفات المنخفضـــة المخصّصة لبعض أصناف المستعمليـــن (كقطاع وزارة الدفاع الوطني).

* وعلـــى مستوى المصاريف فإن هذا القطاع خاضع لقيود عديدة، وكمثال على ذلك نذكر عمليّة فرض السّلطات السّياسيّة على هذا القطاع تكاليف استغلالية واستثمارات هي في غالب الأحيان أكبر من قدراته، أو فرض عليه مورّدين خارجيين لشراء تجهيزاته بأسعار مفروضة.

7-1 مشكل جمود الديناميك التجاري لهذا القطاع:

يتلخّص هذا المشكل في كون قطاع البريد والاتصالات معزولا عن السّوق رغم صفته التجارية الصناعية. فهذا القطاع الدّي كان يمكن أن يكون نموذجا في الفعالية والمسؤولية والنمو... أصبح يعاني اليوم من ثقل في الهيكلة وعجز في التّطوّر.

فعندما نراجع هدف ورسالة هذا القطاع نجدها تتحدّد بصفة عامّة على أساس معايير اقتصادية بحتة (المردودية، تعظيم الربح، القيمة الحالية الصافية)، ولكن عندما نراجع الحقيقة نجدها مخالفة تماما لذلك.

ومردّ ذلك كلّه إلى أنّ الأسعار في هذا القطاع لا تلعب دورها كموجّه حقيقي، فهيّ تحدّد إداريا، وهذا من شأنه أن يقتل الديناميك التجاري لهذا القطاع، ويوقف مجهوداته نحو النهضة والتطوّر.

فالتعريفات المطبّقة في هذا القطاع هيّ أبعد ما تكون ممثّلة لحقيقة الأسعار (الترجمة الحقيقية لكلفة الاستهلاك). **"ففي حدود 90 % من الحالات تكون التكلفة الحدّية أقل من التكلفة الإجمالية المتوسّطة"** [(1)]. وهذا يعني مواصلة هذا القطاع في ممارسة نشاط غير مردود، ممّا سيكون له بدون شك انعكاسات خطيرة في المستقبل على هذا القطاع وعندها يتهّم بكونه صورة وعلامة لسوء التّسيير.

8-1 مشكل قلّة الوسائل:

قطاع البريد والإتصالات هو مسؤولا أمام الدّولة على نجاعة تسييره باعتباره خدمة ذات مصلحة عامّة، والنتائج هيّ معيار نجاعة التّسيير. حساب هذه النتائج بالإضافة إلى الكلف يحتاج إلى إطار محاسبي متخصّص يأخذ بعين الاعتبار قيود المصلحة العامّة وكيفية حساب الكلف والنتائج فيها.

ولكن للأسف الوسائل الضرورية لتحقيق هذا الهدف وخاصّة منها المحاسبة التّحليليّة غائبة تماما وغير متوفّرة في هذا القطاع. وهذا ما يجعل التّقييم اليومي والدّقيق للكلف غير ممكن، على الرغم من ضرورته وأهميته في توضيح السياسة العامّة للمؤسّسة والحكم على نجاعتها وتوضيح وتشخيص مستوى العلاقة التّي تربطها بالدولة من خلال الأرقام والحسابات.

---

(1) **:**Bennoun, op cit, p 97.

المطلـب (2): المشاكـل المرتبطـة بخصوصيـة ربحيـة القطـاع:

من أهم ما يطرح المختصون من أسئلة: هل يمكن تبرير **"الربح"** في القطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر ؟ وما هي نظرة هذا القطاع لمفهوم الربحية ؟
وفي هذا الإطار، أليس من الشّرعي معرفة هل مفهوم "الربحيّة" يتناسب مع المقاصد العموميّة لمصلحة البريد والإتصالات في الجزائر ؟

أم أن اعتبارات هذا القطاع (كخدمة عموميّة ذات منفعة عامّة، ومؤسّسة تجارية صناعية ذات معدّل نمّو واسع)، تمنع عنه خاصية **"**الربحية" ؟

وبعبارة أخرى: هل هناك صراع أم تكامل بين الاتجاه التجاري لمصلحة البريد والإتصالات في الجزائر (المردودية)، وبين مقاصده كخدمة عموميّة (تحقيق النفع العام) ؟
قبل الإجابة عن إمكانية تبرير الرّبح أو عدمه في هذا القطاع لا بدّ من الإشارة إلى الوظائف التي يمكن أن يؤدّيها هذا الرّبح، وذلك لمعرفة هل بإمكان هذا القطاع الاستغناء عن هذه الوظائف أم لا.

وظائف الربح: بشكل مختصر ،يمكن تلخيص وظائف الرّبح كما يلي:[1]

أولا: يعمل الرّبح على تعويض المقاول عن عمله وروحه الإبداعيّة.

ثانيا: يسعى الرّبح إلى توفير الاستقلالية للمقاول في قدرته على الاستثمار.

ثالثا: الرّبح هوّ مؤشر للنجاح ولعقلنة التسيير.

رابعا: يرفع الرّبح استثمار المؤسّسة، بالنظر إلى أنّه يسهّل التّمويل بفضل الأموال التّي يضعها مباشرة في متناولها (الربح ينمي الرأسمال المنتج للاقتصاد).

خامسا: الرّبح هو موجّه للإنتاج (محرّك وفي).

سادسا: الرّبح هوّ الذي يسمح بتوزيع الدّخل بين (المالكين للرأسمال، المسيّرين للمؤسّسة والموظفين، والسّلطات المسؤولة).

التمعن الدقيق في هذه الوظائف المهمّة والأساسية للربح يظهر إلى أيّ درجة هو مهمّ وضروري تحقيق هذا الربح الذي لا يعتبر فقط كهدف داخلي للمؤسسة، ولكن كضرورة حياتية أيضا (قطاع قوّي ودائم).

فهل يمكن لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر أن يستغني عن هذه الضّرورة ؟

وهل يمكن أن يتميّز عن غيره من المؤسّسات في إتجاهه نحو **"الربحية"** ؟

الجواب هو بكل بساطة: لا يمكن ذلك للاعتبارات التّي سبق ذكرها. إلا أن هناك خصوصيات في نظرة هذا القطاع إلى "الربحية".هذه الخصوصيات ليست نابعة من كونه مؤسّسة صناعية تجارية، وإنما نابعة من كونه خدمة عموميّة ذات مصلحة عامّة.

*** خصوصيّة عنصر "الربح" في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:**

يمكن إجمال خصوصيات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر في إتجاهه نحو الربحيّة حول ثلاث نقاط رئيسية:

1. خصوصية حول نوعية الرّبح.
2. خصوصية حول نسبية الرّبح.
3. خصوصية حول قيود الرّبح.

(1) : Voir A.Bennour, op cit, pp 104-105.

2-1 خصوصية "نوعية ربح" قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

ليس الرّبح في القطاع العمومي للبريد والإتصالات ربحا ريعيّا (هدفه في حدّ ذاته)، إنه ربح الفعّالية (أي وسيلة للزيادة والتحسين، وليس هدفا)، ولذلك لا يعود الرّبح في هذا القطاع للمقاول (مجموع الإدارات أو السّلطات السياسيّة)، وإنما للمؤسّسة ليساعدها على تمويلها الذاتي، وبالتالي يعود للجمهور عندما تتحسن الخدمة ويرتفع حجمها وتنخفض تكلفتها وسعرها.

هذا أهم مبرّر للرّبح في الخدمات العموميّة لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر، إنه ربح الفعالية وليس ربح الريّع. ولذلك لا يتناقض هذا الرّبح مع مقاصد هذا القطاع كمصلحة عموميّة ذات منفعة عامّة، بل يؤكّده.

ومن هنا يظهر كيف أنّ الصّراع يختفي بين الاتجاه الصناعي التجاري (المردوية) لقطاع البريد والإتصالات وبين مقصده كخدمة عموميّة.

2-2 خصوصية "نسبيّة ربح" قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

مفهوم الرّبح في قطاع الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات في الجزائر ليس مطلقا بل نسبيا. انّ له أكثر من بعد. فلا يجب أن تقتصر نظرتنا إلى الربح من وجهة نظر ماديّة فقط. بل يجب أيضا أن ننظر إليه من زاوية أخرى اجتماعيّة.

إن الربح أمر نسبي، لذلك إذا رأينا كم نخسر فيجب أيضا أن ننظر كم نربح ؟

إن مقارنة ما نربحه مع ما نخسره هو الوحيد الكفيل بتحديد قيمة ومفهوم الرّبح. فلا معنى للربح إذا لم يكن في خدمة الرفاه والرخاء الاجتماعي.

ومن هنا فقطاع البريد والإتصالات في الجزائر رغم الكلف المرتفعة لمهام تنمية قطاعه وتوسيعه، لم يلجأ إلى التقليص من نشاطاته وإنتاجه، وذلك بسبب تقديره لمقدار التكاليف الاجتماعية التي تعود على الأمة وعلى المجتمع.

وكمثال على ذلك، فإنّه على الرغم من انخفاض مستوى الطّلب في المناطق المعزولة، والارتفاع البالغ لتكاليف التجهيزات والإنجاز وتكاليف الصيانة والعمال في تلك المناطق... على الرغم من ذلك ما يزال قطاع البريد والإتصالات في الجزائر يضع في متناول هذا الطلب

المنخفض جدا تجهيزات غالية. لأنه يقدّر أن مستوى المردودية الاجتماعية هو أرفع من مستوى الخسارة المادية. فمستوى الربح في هذا القطاع يقاس بمستوى تحقيقه وبلوغه للدور المخوّل له.

وهذا المفهوم للربّح هوّ الذّي يبرر به هذا القطاع ضعف نموه الراجع بالأساس إلي المجهودات المالية المعتبرة التى تستوجب إ ستثمارات ضخمة و متزايدة. ولذلك صنف قطاع الإتصالات في خانة الصناعات الثقيلة [1] على الرغم من أنه ليس سوى نشاط خدمي.

إذن صحيح في الخدمات العمومية للبريد والإتصالات يجب أن تلعب المبررات الاقتصادية دورا مهما (أرباحا معتبرة، مردودية سريعة، اقتصاد وفرات الحجم......).

ولكن أيضا لا يجب أن تبعد المبرّرات الاجتماعية ("المساواة في الاستعمال "، "حق الاستخدام للجميع "، «البريد للجميع "...إلخ).

2-3 خصوصيّة "قيود ربح قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

هدف كل المؤسسات الاقتصادية **"تعظيم الربح"**. ولكن بالنسبة للخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر فإن الوضعية ليست مشابهة تماما.

يتعلق الأمر بتعظيم الربح ولكن تحت قيد **"إرضاء المستعملين"**.

ومن هنا يكمن الخلاف بين هذا القطاع العمومي وبين سائر المؤسّسات الصنّاعية التجارية الأخرى، هذه الأخيرة لا تتفق على الاستثمار إلاّ إذا كانت آثاره الخارجية (مستوى النفع الاجتماعي) متناسبة مع المردودية الداخلية.

أمّا قطاع البريد والإتصالات فيمكنه في بعض الحالات (حالات الضرورة الاجتماعية) أن يستثمر أو يمارس نشاط تكون آثاره الخارجية الموجبة (مستوى النفع الاجتماعي) مغايرة تماما ومتناقضة مع المردودية الداخليّة لهذا القطاع، وذلك بسبب شروط هذا القيد (قيد إرضاء المستعملين).

---

[1] **:** R. Chapuis « Le téléphone, Une Industrie Lourde » Journal des télécommunications et l'intérêt général. (CF, Infra, II Partie, Chapitre 2) cité par A.Bennoun.

ونذكر كمثال على ذلك ما ذكره A. Bennour:[1]

" يوجد في المناطق الحضريّة الكبرى تركز للنشاطات الاقتصادية التّي تستوجب طلبا على الخدمات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الدخل المتوسط هو أكثر ارتفاعا من المناطق الأخرى للبلد، إلى درجة أن الطلب لكلّ أصناف الخدمات هوّ بصفة عامة أكبر في العديد من الأحيان من العرض.

وفي نفس الوقت نجد أنّ الكلفة المخصّصة لتوفير الخدمات هيّ عموما ضعيفة في المناطق الحضريّة بالمقارنة مع المناطق المعزولة والصّعبة. وعموما يصل قطاع البريد والإتصالات في هذه المناطق إلى توفير مردودية داخليّة مناسبة للخدمات الممنوحة (أي هناك تناسب بين الآثار الخارجية والمردودية الداخلية)".

ولكن رغم ذلك لم يقتصر نشاط قطاع البريد والإتصالات فقط على هذه المناطــق ذات المردودية الداخلية المرتفعــة. فاستجابة منه لقيد "إرضاء المستعمليــن (كل المستعملين)، فإن هذا القطاع قد اهتم أيضا بالمناطق المعزولة والصّعبــة، حيث المردود المتوسط هو نسبيّا منخفض، في حين أن الكلف الخاصة بتوفير الخدمات هيّ نسبيّا مرتفعة تبعا للمسافة المقطوعة والاستعمال المحدود للتجهيزات، وانخفاض مستويات الدخل. ولذلك أصبح من الصعب على هذا القطاع أن يحصل على مردودية داخلية في هذه المناطق على الأقل مناسبة لمستوى الخدمات التي يوقرها.

إذن صحيح فيما يخص قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات، إن من أهدافه "تحقيق الربح "ولكن تحت شرط قيد "إرضاء المستعملين".

المطلــب (3): مقاصــد القطــاع العمومــي للبريــد والإتصــالات فــي الجزائــر:

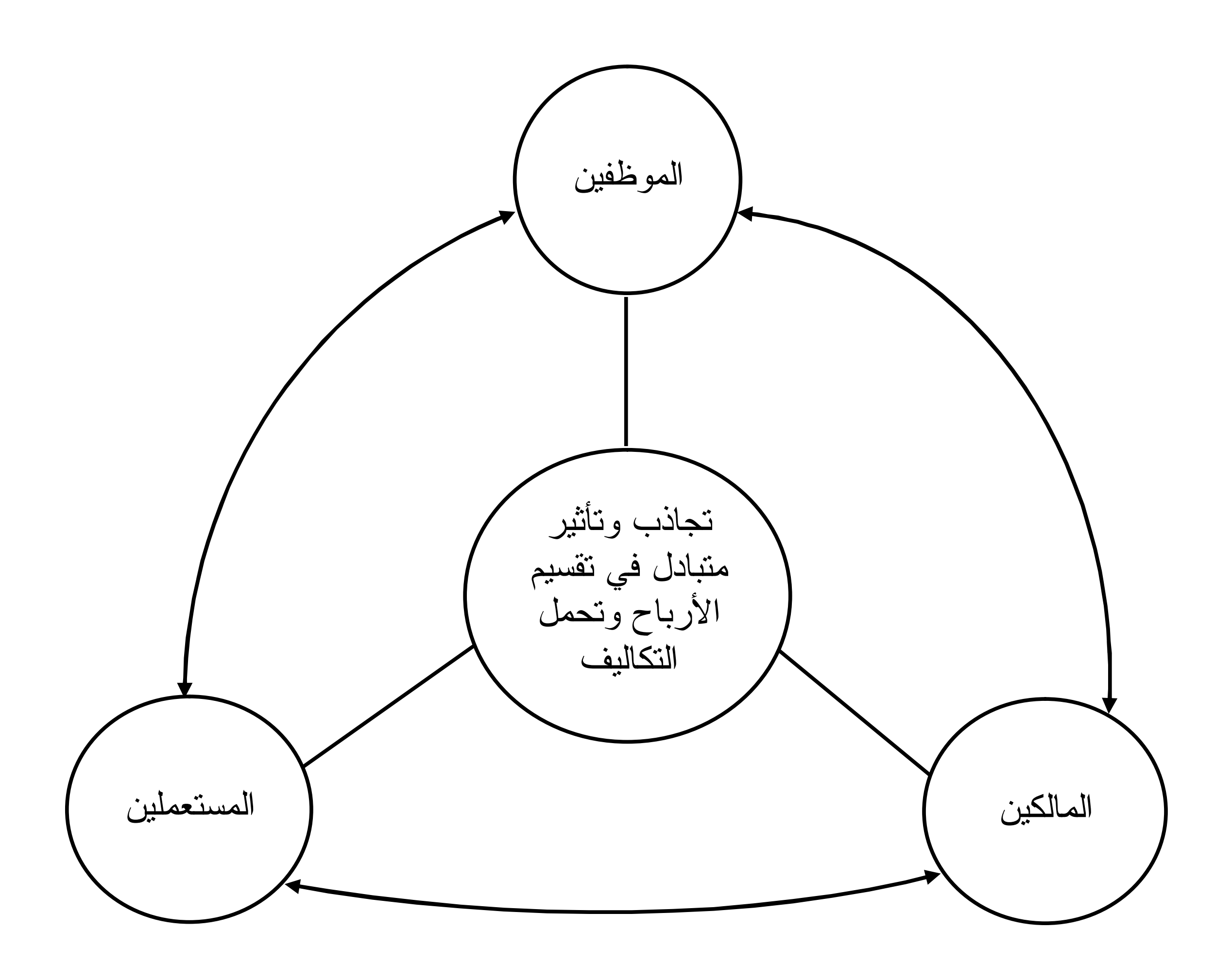
حاليا يدور حوار مهمّ حول عمليّة تمويل مشاريع ونشاطات هذا القطاع: من يتحمّلها ؟ القطاع وموظفوه ؟ المستعملون ؟ المالكون (السلطات العموميّة) ؟

وفي هذا الإطــار نجد أن هناك تجــاذبا وتأثيرا متبادلا بين ثلاثة أقطــاب (شركاء اجتماعيون) [1] الموظفين/ المستعملين/ والمالكين (السّلطات العموميّة).

---

[1] : L’exemple cité par A.Bennour, op cit, p 80.

الشكل رقم (23) أقطاب قطاع البريد والإتصالات في الجزائر



تحقيق ربحيّة أيّ طرف ربّما قد تضرّ بمصلحة الطرف الآخر. ولذلك فمن أولويّات إدارة البريد والإتّصالات تحقيق الالتقاء بين سائر الأقطاب ولكن الأمر ليس بالهيّن:

فمن جهة: إرضاء المستعملين معناه:

- ضمان خدمة ذات نوعيّة من الناحيّة التقنيّة والتجاريّة.
- توسع في فتح الشبابيك لتقريب القطاع أكثر إلى المستعمل.
- تنوّع وتعدّد أشكال الإنتاج الخدمي.
- تقديم الخدمات بأسعار جد معقولة ومقبولة.

---

(1) : A.Bennoun, op cit, p 111.

- القيـــام بدعم المنتوجات الخدمية التّي كلفتها تتجاوز قيمة تكلفة الاستهلاك، لجعل العـــرض أكثر تلاؤما مع قدرات المستعمل.
- تبنــــي بشكل مستمر سياسة إعلامية رشيدة.
- إلـــخ...

ومن جهة ثانيـــة: فإن تحقيق مردوديّة مؤسّسة البريد والإتصالات وموظّفيها يمرّ عبر سياسة تجارية مخالفة للأولى:

- توقيـــف التوّسع الكبير في فتح الشبابيك، باعتبار أن تكاليف الاستغلال المحسوبة من خلال (كلفة العملية للوحدة) هيّ في ارتفاع مع ارتفاع عدد الوكالات.
- التّحديـــد من تنوّع أشكال المنتوجات الخدمية، إلاّ في حالة كفاية عدد الزبائن المستعملين لتلك الخدمات. **"**فحتى الخدمات الجديدة (شأنها شأن المنتوجات المادية) في العديد من الأحيان لا تتمكّن من الوصول إلى عتبة المردوديّة**"** [(1)] باعتبار أنّ كلفتها في ارتفاع كلمّا انخفض الطلب عليها. هذا إضافة إلى الصعوبة الكبيرة في تحديد وتحليل مردودية وكلفة كل منتوج.
- تبنّـــي سياسة "تعريفية" من شانها أن تغطي التكاليف.
- الأخـــذ بعين الاعتبار للظروف المادية والمعنوية للموظفين لتجنيدهم لرفع المردودية وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم. لأن ذلك سيعود على القطاع بالتوسّع أو التحسّن بأقلّ التكاليف بفضل تضافر جهود هؤلاء.

ومـــن جهـــة ثالثـــة: فإن إرضاء المالكين (السّلطات العموميّة) يتطلّب إرضاء كل من قطاع البريد والإتصالات والمستعملين، أي تحقيق تطلعات القطبين السابقيّن معا:

- تحقيـــق كلّ الأهداف والمقاصد التي أنشأت من أجلها مؤسّسة البريد والاتصالات في الجزائر (تحقيق النفع العام).

---

(1) : Monique Zellinger, Le Marketing Bancaire, «Vers une banque du 3ème type » Danod Paris, 1985 p 60.

▪ التوصّـــل إلى إشباع مصلحة ذات منفعة عامّة يجب أن يتّم تحت قيد تحقيق التّوازن لميزانية البريد والإتصالات. وهذا صعب جدا لأنه في أحيان كثيرة يكون تحقيق الربح ربّما أسهل من تحقيق التوازن للميزانية، خاصّة بالنسبة لقطاع الخدمات العموميّة.

ومن هنا يظهر إلى أيّ مستوى هوّ صعب جدا تحقيق رضا الأقطاب الثلاثة ولذلك فمن مسؤوليات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر تبنّي منطق الالتقاء والتّعاون عوضا عن مناطق الصّراع بين هذه الأقطاب، لان رضا الشركاء الثلاثة معا هو شرط ضروري لنمو فعّال لهذا القطاع وتحقيق التوازن بين مختلف مقاصده وأهدافه.

إذن من المهمّ تبنّي إستراتيجية فعّالة تهدف إلى إدماج مختلف أقطاب مؤسّسة البريد والإتّصالات في الجزائر نحو هدف واحد مشترك. أي إيجاد الالتقاء بين رضا الأطراف الخارجيّة وتحقيق المردودية الداخلية للقطاع, أي بين مصلحة القطاع ومصلحة المستعملين ومصلحة السلطات العموميّة.

.

خلاصــــة الفصـــل

مما تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

1- على الرغم من أن هدف منظمة البريد والاتصال في الجزائر هو خدمة الجمهور وتحسين مستواه، إلا أنها تعرض خدماتها بأسعار مقبولة تنسجم ومستوى الجمهور الاقتصادي ولا تتعارض مع منطق التوازن المالي.

2- يمكن لمنظمة البريد والاتصال في الجزائر من الاستفادة من عنصر السعر في استخدامـــه لتحقيق العديد من الأهداف المتنوعـــة: كتحقيق الربح، تنشيط الســـوق، الحد من زيادة الطلب، استرداد التكلفة أو جزء منها، حماية المستعملين (الجمهور).....إلخ

3- السياسة السعرية في مجال خدمات مصلحة البريد والاتصال في الجزائر لها عدة خصوصيات تميزها عن السياسة السّعرية لمنتجات المؤسسات الخاصة. هاته الخصوصيات هي من ناحية ناتجة عن كون المنتوج خدمي والذي يختلف في طبيعته عن المنتوج المادي، ومن ناحية أخرى ناتجة عن كون المنتوج عمومي يختلف في طبيعته عن المنتوج المادي وأهدافه وطرق تحديده عن المنتوج الخاص.

4- يمكن تحديد طرق تسعير المنتجات البريدية في الجزائر بعدة طرق أهمها:

4-1 التسعيـــر على أساس التكلف.

4-2 التسعيـــر على أساس الطلب.

4-3 التسعيـــر المرتبط بالعوامل النفسيـــة (الأسعار البسيكولوجية، الأسعار المعتـــادة، الأسعار الكسرية، الأسعار المظهرية)

4-4 التسعير المرتبط بعوامل أخرى أهمها :

- السعر الجاري (سعر السوق).
- السعر المرتبط بالتدخل الحكومي.

5- لا توجد مشاكل تواجه مسئولي مصالح البريد والاتصالات في الجزائر في تسعير خدماتهم إلا على نطاق ضيق جدا بسبب أن تلك الخدمات يتم تسعيرها مركزيا، أي عن طريق وزارة البريد والاتصال. وقد تكون تلك مشكلة في حد ذاتها، حيث أن عدم مشاركة مختلف مصالح

البريد في تحديد أسعار خدماتهم يعني تحييدهم وحرمانهم من المشاركة في تحديد أسعار خدماتهم بما يتلاءم وظروف مصالحهم ويتناسب مع مصلحة المستفيدين (الجمهور).

6- تحديد "التعريفة" في قطاع البريد والاتصال في الجزائر – حتى وإن تم على المستوى المركزي – يمكن استغلاله كعنصر حيوي في تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

6-1 تحقيق التوازن بين العرض والطلب في هذا القطاع.

6-2 محاولة توجيه الطلب في هذا القطاع من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

7- يواجه تحديد التعريفة في قطاع البريد والإتصالات العديد من الصعوبات والقيود والمؤثرات. وأهم المشاكل المرتبطة بسياسة السعر يمكن تلخيصها فيما يلي:

7-1 مشاكل مرتبطة بالموارد والتكاليف:

وتتلخص في مشكل مردودية القطاع، عدم كفاية رؤوس الأموال المحلية، ندرة الاحتياطات من العملة الصعبة، ومشاكل التمويل الذاتي للقطاع، صراع الأهداف والوصاية وقلة الوسائل.

7-2 مشاكل مرتبطة بخصوصية ربحية القطاع:

وهي مرتبطة بنظرة هذا القطاع لمفهوم الربحية، وخصوصية عنصر الربح فيه من خلاله خصوصية كل من نسبية الربح، ونوعية الربح، وقيود الربح لهذا القطاع.

8- نجاح إستراتيجية تّسعير الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لا يعني بالضرورة نجاح وتحقيق أهداف هذا القطاع ما لم يصاحبه إستراتيجية فعالة للترويج، حيث يتم تعريف وإقناع المستفيد به وحثه على الحصول على الخدمات. وقد خص الباحث الفصل الموالي لدراسة "إستراتيجية ترويج المنتجات البريدية في الجزائر.

الفصل الخامس

إستراتيجية ترويج الخدمات العموميّة للبريد

الفصـــــــل الخامـــــــس

إستراتيجيـــة ترويـــج الخدمـــات العموميّـــة للبريـــد

المبحـــث الأوّل: خصوصيـــات ترويج الخدمات العموميّة للبريد.

المبحـــث الثانـــي: إستراتيجيـــة ترويج الخدمات البريدية في الجزائر.

المبحـــث الثالـــث: واقـــع الإعلام التجاري في القطاع العمومي للبريد والإتصالات بالجزائر.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الإعلامي أهم عنصر من المزيج التسويقي للخدمات لأنه يمنح شكل مسموع أو منظور لمنتوج غير ملموس، إضافة إلى كونه يلعب دورا هاما في تعريف المستفيد بالمنتج وإقناعه به وحثه على قبوله، إذا ما خطط له بمهارة.

و يعتبر الاتصال الإعلامي في القطاع العمومي للخدمات من أبرز الوسائل التسويقية لأنه السلاح الوحيد الممكن التحكم فيه جيدا في هذا القطاع والذي بإمكانه إزالة العديد من الصعوبات الناتجة عن تعقد المنتوج الخدمي في ميدان التسويق.

وحسب Frederik Mispeblam فإن هذه الوسيلة الوحيدة التي تجعل الخدمة دائما متواجدة في الأذهان توجه وتؤثر السلوك. والإشهار بأكمله يرتكز على هذا المبدأ (يجب أن يفكر الناس في المنتوج أو في الخدمة حتى وإن لم يكن ماديا في حضوره).

ومن هنا فإن نجاح الاتصال يرتكز على عملية إحضار الخدمة وتواجدها عند الزبائن الحاليين والمرتقبين "فالذي يشعر بالمرض يكون الطبيب حاضرا في عقله".

ولذلك يجب أن يركز المجهود التسويقي في الخدمات خاصة على الاتصال الإعلامي (الترويج) باعتبار تمتعه بأكبر نسبة هامش في التحرك والحرية.

و لا يقتصر الترويج في منظمة الخدمات العمومية للبريد على النشاط الإشهاري (الإعلاني) فحسب بل هو مفهوم أكثر اتساعا من ذلك حيث يشمل إلى جانب الإشهار، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، وهي ما تسمى "بالمزيج الترويجي". لذا يفضل حسن اختيار المزيج الترويجي بطريقة مناسبة لطبيعة الفكرة التي لها علاقة مباشرة بترويج المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار للإمكانيات المتاحة.

ورغم أهمية كافة عناصر المزيج الترويجي، إلا أن الأمر يحتاج إلى التركيز على أحد أو بعض تلك العناصر تبعا لتأثير ذلك في جذب المستفيد المستهدف وإقناعه وحثه على الشراء.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح إستراتيجية الترويج في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، والوقوف على مدى فاعلية وسائل الترويج في هذا القطاع، والتعرف على مزيجها التسويقي، وذلك من خلال مناقشة وتحليل الموضوعات التالية:

أولا : مفهوم الترويج.

ثانيـــا: أثر عدم ملموسة الخدمات على سياسة الترويج.

ثالثـــا: خصوصية الترويج والاتصال في الخدمات العمومية.

رابعـــا: شروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد.

خامســا: خطوات ومراحل إعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة للمنتجات البريدية في الجزائر والمتمثلة في:

1- تحديـــد الأهداف الترويجية.

2- تحديـــد الجمهور المستهدف.

3- تحديـــد معلومات الجمهور وقياس ميولهم.

4- تحديـــد فكرة ومحتوى الرسالة الترويجية.

5- تحديـــد المزيج الترويجي ووسائله.

6- تصميـــم الرسالة الترويجية.

7- العوامـــل المؤثرة في تحديد المزيج التسويقي.

8- تحديـــد البرنامج الزمني.

9- تحديد ميزانية الترويجية.

سادســا: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي للبريد والإتصالات بالجزائر.

المبحث الأول: "خصوصيات ترويج الخدمات العمومية للبريد"

يتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم الترويج.
- أثر عدم ملموسة الخدمات على السياسة الإتصالية (الترويج).
- خصوصية الإتصال (الترويج) في الخدمات العمومية.
- شروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد.

مفهوم الترويج[1]:

الترويج هو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، ويقصد به كل صور الإتصال النابعة من مقدم الخدمة، والموجهة نحو السّوق، والتي يتمثّل دورها في الإقناع (خلق الاهتمام بالمنتج والرغبة فيه).

ويمكن للعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، كالمنتج والتسعير والتوزيع، أن تستخدم لتساهم لحد ما في هذا الإقناع على الرغم مما لها من وظائف أخرى تؤديها.

فالترويج إذن "هو عملية إتصال مباشر أو غير مباشر، موجهة إلى العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين، كما قد يكون موجها إلى جماعات أخرى لخلق مناخ موات لتنمية وتدعيم مركز المنظمة"[2].

ولا يقتصر الترويج على مجال المنتجات الملموسة، وإنما يمتد ليشمل كل صور الإتصال الإقناعي سواء تعلق الأمر بخدمات عمومية أو أفكار أومعتقدات أو غير ذلك.....

---

[1] : زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره ص 153.

[2] : د.صديق محمد عفيفي – التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية– عن: زكي خليل المساعد مرجع سابق ذكره ص 153.

المطلب (1): أثر ملموسية الخدمات على السياسة الإتصالية (الترويج):

يحاول هذا العنصر البحث عما إذا كان يمكن استخدام الإتصال الإعلامي (الترويج) في مجال الخدمات بنفس الشكل والكيفية المنتهجة في مجال المنتوجات المادية؟

أم أن عدم ملموسية الخدمات لها آثارها الخاصة على السياسة الإتصالية؟

ففي مجال الخدمات المظهر الأكثر استعمالا في الإتصالات هو الإشهار التجاري.

وبسبب عدم الملموسة البارزة في مجال الخدمات فإن عدة قيود تظهر بوضوح:

- صعوبة البرهنة على تحقيق الوعد الممنوح للزبون في الإشهار باعتبار عدم ملموسية الخدمات.
- صعوبة إبراز وإثارة الخدمة في الإشهار عن طريق الصورة بسبب كون المنتج غير مرئي أو منظور.
- صعوبة تمثيل الخدمة في الإشهار لأنها في آن واحدالأداة و الموضوع.
- رؤية الخدمة وهي تقدم في شكل أقوال مكتوبة أو مسموعة لا يتيح إلا فرصا محدودة من التعرف على الخدمة، والاقتناع بها، أو تذكير المستفيد الفعلي أو المرتقب، وكنتيجة لذلك "يعتقد الكثيرون بأن وسائل الترويج في مثل هذه الحالة ينبغي أن تكون أكثر قدرة على التأثير"[(1)].

وعلى العموم فإن ترويج المنتجات غير الملموسة يتطلب الاعتماد على فكرة مبسطة جدا، أي فكرة تلقى ترحيبا لدى المستفيد من الخدمة. وهذا هو أساس وجوهر الترويج في مجال الخدمات ... فمثلا في خدمات الإسعاف يكون التركيز على سرعة أداء الخدمة، أما في الخدمات الطبية المعقدة فيكون التركيز على التخصص والمهارة في أداء الخدمة، وفي الخدمات البريدية فيكون التركيز على الفعالية والاحترافية وهكذا".

- ضرورة التركيز في إشهار الخدمات على النص والإشارات والرموز فقط.

[(1)] : د. زكي خليل المساعد بتصرف، مرجع سابق الذكر ص 153-154.

ولذلك فالعديد من البنوك بسبب العراقيل التسويقية الناتجة من عدم ملموسية الخدمات ركزت في إشهارها على قيم معنوية، فمثلا[1]:

- القرض الليوني (Le Crédit lyonnais)، يركز في إشهاره على "البسمة"(الشكل الآخر لتصبح بنكا).
- القرض الفلاحي (Le Crédit agricole)، يركز في إشهاره على "القرب"(البناء الأشد قربا لزبائنه).
- المجتمع العام (Le Crédit général)، يركز في إشهاره على "الخدمة"(بنك الذين يطلبون المزيد من الحياة).
- صناديق التوفير والاحتياط، يركزون في إشهارهم على "النصح" (النصح الأحسن في الوقت المناسب).
- Le CCF يركز في إشهاره على "النجاح" (بنك النجاح).

ولكن رغم هذه العراقيل المرتبطة بعدم ملموسية الخدمة إلا أن المبالغ المخصصة للاستثمارات الإشهارية في مجال الخدمات هي أكثر ارتفاعا بالمقارنة مع باقي القطاعات الإنتاجية، وفي نمو معتبر منذ سنوات.

وعليه فإن نجاح سياسة الإتصال في مجال الخدمات العمومية للبريد يتطلب الفكر الجيد والتصميم الجيد للنشر، والحملة الإعلانية المخططة .. لتصبح فعالة ومؤثرة. أي يجب أن يشكل كل عنصر من عناصر الإتصال جزءا من برنامج ترويجي متكامل لمنظمة البريد وإن الفشل في تنسيق الجهود الترويجية هو فشل لسياسة الإتصال ككل.

إذن في مجال الخدمات هناك قيودا في مجال الإتصال والترويج ناتجة عن عدم ملموسة الخدمات.

وفي مقابل هاته القيود أي شكل من الإتصال سيكون مناسبا للخدمات العمومية؟

(1) : Monique Zollinger op cit p : 78-79 d'après 1 image de marque p : 78-79.

المطلب (2): خصوصية الإتصال (الترويج) في الخدمات العمومية:

كل خدمة عمومية إلا وتحتاج لاستخدام إتصالات عديدة لايصال المعلومات إلى المستعملين أو الموزعين.

وحسب P.romagni et L.hernel فإن للإتصالات اتجاهين:

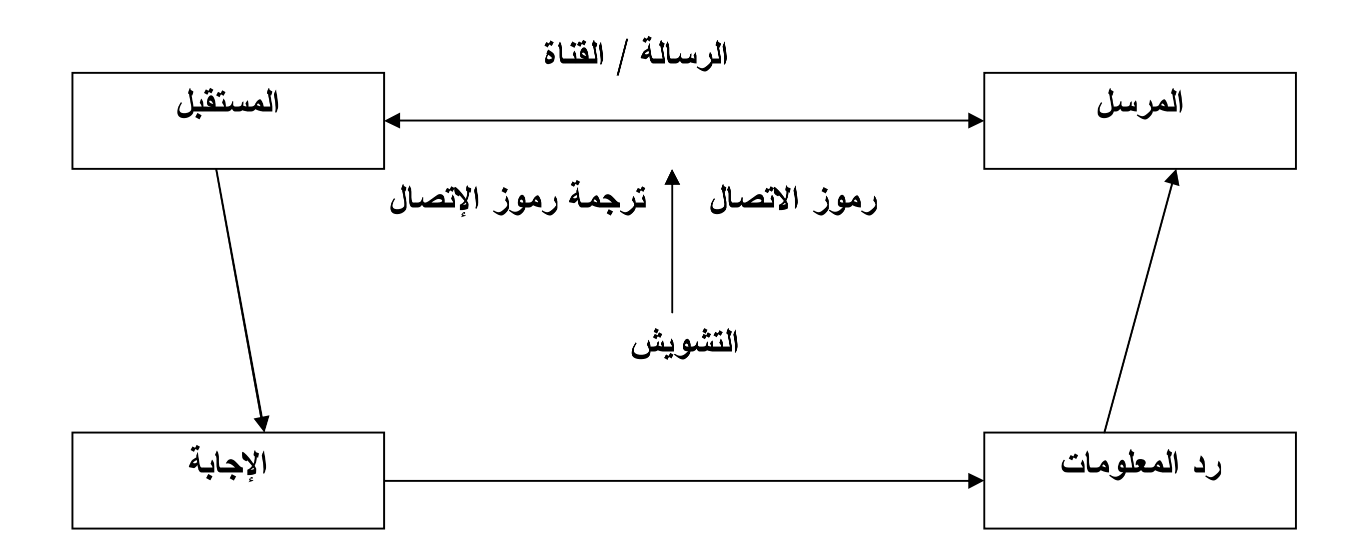
* **واحد داخلي:** بين الإدارة العامة والخدمات الداخلية (أي التي تمس تنظيم الإجراءات والهياكل).

* **والآخر خارجي:** يخص ترويج المصلحة أو الخدمات للخارج، وما يهم هنا هو أن تكون الرسالة منسجمة مع الهدف الذي تخاطبه.

ولتوضيح أكثر لسيرورة إشتغال العملية الإشهارية نعرض الشكل التالي الذي يوضح مكونات الإتصال:

مكونات الإتصال:

الشكل رقم (24) : "مكونات الرسالة الإشهارية"



Source : L. Hermel, P. Romagni. « Le Marketing public » P : 06.

المرســل:

لا يجب الظن أن المرسل (القطاع العمومي) هو عنصر أحادي وأنه الوحيد المشارك في الإتصالات. لأن الحقيقة تشير إلى وجود العديد من المرسلين الموازين غير الشكليين. فمثلا الموظفين بتصرفاتهم وإضراباتهم هم أيضا يصدرون رسائل قوية وفعالة والتي من الممكن أن تكون معارضة للرسالة الأصلية التي ترسلها إدارة العلاقات العامة للمؤسسة العمومية.

هذا بالإضافة إلى أن "مستقبل الرسالة" في العديد من الأحيان يصبح أيضا "مرسل للرسالة" وذلك عندما يمارس ظاهرة من "الفم إلى الأذن" التي تعتبر هي أيضا نوعا من الإشهار.

وتكمن صعوبة الإتصال هنا في الضرورة الملحة والمستمرة لمراقبة تجانس الرسائل الرسمية والموازية الموجهة نحو المستعملين، وذلك كمحاولة لتجنب الفهم الخاطئ للرسائل.

وهذه هي من الأمور التي تجعل من الصعب إنجاح عملية الإتصال في الخدمات العمومية.

المستقبــل:

حتى تتمكن إدارة الخدمات العمومية من أنجاح مخططها الإتصالي وضمان بلوغ رسالتها لأهدافها المسطرة يجب أن تدمج المتغيرات التالية:

– ضـــرورة معرفة توجهات وميولات وآراء الجمهور، لأنه بدون الدراية العميقة بهذه الأمور يستحيل الإجابة الدقيقة على رغبات وأسئلة الجمهور بواسطة الرسائل الإشهارية، فمثلا في فرنسا " أرسلت وزارة المالية بنجاح مخططها لاستقبال الجمهور للإجابة بصفة شخصية عن أسئلتهم الجبائية، كما برمجت مداومة يومية خصيصا لضمان إرشاد المعنيين"[1].

---

[1] : J.P Flipo op cit p : 192.

وشركة Spetty العالمية لإنتاج الكمبيوتر تعد أكبر مثال على ذلك، إذ أنها طورت حملة إشهارية كانت ترتكز على الاستماع للزبون "البحث عن حل بدون الاستماع للمشكل معناه العمل في الظلام". "إننا نفهم كم هو مهم الاستماع".[1]

– ضـــرورة تكرار الرسائل وتقوية التأثير لإشعار غير الواعين لتفادي ظاهرة النسيان لدى بعض المستعملين الذين عادة يهملون الرسائل الضعيفة التأثير، وهنا تبرز أهمية الإبداع في الرسالة لتسهيل الحفظ.

– ضـــرورة إبعاد الرسائل عن كل تشويش يعمل على قتل مفعولها (معلومات مضادة، صورة سلبية، غموض ...).

– ضـــرورة تقوية الرسالة وتبسيطها في آن واحد لضمان رفع درجة توغلها ومسها للروح. ويمكن بلوغ ذلك بفضل قوة شعار الرسالة. مثل:"ليس عندنا بترول ولكن عندنا أفكار"[2].

وينبغي في هذا المجال الإشارة إلى بعض الخواص المميزة للخدمات العمومية، حيث أن إدراكها ومعرفتها يؤثر إلى درجة كبيرة في رسم إستراتيجية الترويج الخاصة بها.

ويمكن تلخيص هذه الخواص في النقاط التالية[3]:

1- أن أغلب الخدمات العمومية للبريد في حاجة إلى عمل بشري مكثف، بمعنى أن الخدمات يقوم بها أفراد لا آلات.
2- فـــي الكثير من الخدمات العمومية للبريد يلاحظ وجود علاقة وثيقة بين مقدم الخدمة والمستفيد، بل في بعضها يستدعي الحال أن يساهم المستفيد في تأديتها.
3- من الصعب أن يرى المستفيد الخدمة البريدية، وهي تؤدي بشكل ملموس، ولكن من يطلب الخدمة يستطيع أن يرى العنصر البشري وهو يؤديها.

---

(1) : L. Hermel Patrick Romagni op cit, p 16.

(2) : L. Herme, P. Romagni op cit, p 87.

(3): د.زكي خليل المساعد بتصرف، مرجع سبق ذكره ص 155.

4- كثير من الخدمات البريدية لا تؤدى بشكل جماعي، بمعنى أن الخدمة لا تؤدى إلى مجموعة من المستفيدين في آن واحد، وإنما يتم تأديتها بشكل فردي ولذلك يصعب الاستفادة من مزايا الاقتصاديات السلمية.

ومن كل ذلك، باعتبار أن طبيعة الخدمة تقضي أن يكون الأداء على أساس فردي فالتسوق في هذا النوع من الخدمات يتميز بالحساسية والقدرة على كفاءة أداء الخدمة لارتباطها بالسلوك الشخصي.

المطلب (3): شروط وكيفيات الإشهار العمومي لخدمات البريد:

أي إشهار للخدمات العمومية يجب أن يتضمن مجموعة من القواعد الأساسية لمواجهة آثار وقيود عدم الملموسية البارزة للخدمات. يمكن تلخيص هذه القواعد في أسس أربع:

1- ازدواجية الاتجاه في الإتصال (داخلي/خارجي).

2- ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسساتي/إعلامي).

3- وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج.

4- احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات.

3-1 إزدواجية الاتجاه في الإتصال (داخلي/خارجي):

السياسة التجارية التي يجب انتهاجها في الخدمات العمومية هي أيضا خصوصية، فحسب Monique Zollinger إن لها اتجاهين:

واحد داخلي والآخر خارجي.

الإتصال الخارجي: هو الذي يخص الزبائن الحاليين والمرتقبين.

الإتصال الداخلي: هو الذي يخص مجموع المسؤولين والموظفين داخل وحدات الإنتاج.

كل اتصال خارجي يجب أن يكون مصحوبا أو مسبوقا باتصال داخلي.

عندما لا يحترم هذا المبدأ فإن المؤسسة الخدمية سوف تتلقى عقابا شديدا من الجمهور.

هذا يشبه إلى حد بعيد حالة "البنك الذي يعرض نفسه في حملة إشهارية على أساس أنه بنك السرور والبسمة. وهو في الحقيقة لديه موظفون لا يضحكون أبدا"[1].

ومن هنا تتبع ضرورة تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه الإتصالات.

تعقد الإنتاج الخدمي هو من أهم العوامل الداعية إلى ضرورة الإتصال الداخلي، لأنه حسب تكوين الموظفين و التنظيم الداخلي للقطاع تتبع نوعية الخدمات. فتكوين سيئ للموظفين ومعلومات حسنة للزبائن معناه تناقص في الواقع، "وحسب العديد من المختصين فإن مفتاح النجاح يكمن في وضوح الأهداف وقبولها من طرف الجميع بفضل الاتصال الداخلي، والانسجام مع مختلف أشكال الإتصال الخارجي".[2]

إذن كلما تعلق الأمر بالخدمات كلما نشأت ضرورة القيام بالتسويق الداخلي ... لأنه في ميدان الخدمات أهم عامل لتحسين العلاقة بين المصلحة وجمهورها هو إعلام وتحفيز الموظفين. هذا الإعلام والتحفيز هو التسويق الداخلي.

3-2 إزدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسساتي/إعلامي):

بالإضافة إلى الخصوصية السابقة تضاف خصوصية أخرى في مجال الإشهار العمومي للخدمات. تتعلق هذه الخصوصية بالشكل المزدوج للإتصال الخارجي: شهرة المؤسسة أو إعلام الجمهور.

- فالإتصال الخارجي ممكن أن يكون مؤسساتي، أي يهدف إلى تحسين صورة علامة المؤسسة أي تحسين جزءها الخارجي المرئي من طرف المستعمل بهدف تغطية النقص الناتج عن عدم ملموسية الخدمات.
- كما يمكن أن يكون الإتصال الخارجي إعلامي، أي يهدف إلى التعريف لدى الجمهور بمنتوجات وخدمات المؤسسة وحثهم على الإقبال عليها.

وحسب نفس الكاتب Monique Zollinger فإنه بالنسبة للصنفين من الإتصال من الضروري والمهم جدا أن تهيكل هذه الرسائل نحو الإتجاهين السابقين: الداخلي والخارجي.

---

(1) - (2) : Monique Zollinger Marketing bancaire op cit.

3-3 وضـــوح وسلامـــة الأسلـــوب المنتهـــج:

بالنسبة للصنفين من الإتصال (مؤسساتي/إعلامي) وكيفما كان اتجاه الإتصال (داخلي/خارجي) من المهم جدا السّهر على توفر مجموعة من الشروط والمبادئ الضرورية لإنجاح عملية الإتصال الإشهاري في الخدمات.

يمكن إدراج هذه الشروط في سنة (06) مبادئ أساسية مرتبة حسب أولويتها:

1- عـــدم حصر الإتصال الخارجي في الإشهار فقط، باعتبار أن هذا الأخير لا يمثل سوى عنصر واحد من المزيج الإتصالي.

2- ضـــرورة تحديد الهدف من الإشهار باعتبار أن صنف الإشهار يتغير حسب الهدف المخصص له:

- هـــل الهدف إعلامي (التعريف بقانون، بالمهام، بالتنظيم، بالخدمات الممنوحة) ؟
- هـــل الهدف مؤسساتي (تحسين صورة الخدمة العمومية في الداخل والخارج) ؟ هـــل الهدف إقناعي (شرح، تحسيس الجمهور بالخدمات والقضايا التي تهمه) ؟
- هـــل الهدف تربوي تحذيري (تغيير السلوكات والمواقف السلبية) ؟
- هـــل الهدف تجاري (رفع عدد المستعملين للخدمة العمومية) ؟

3- ضـــرورة وأهمية تحديد السلاح والوسيلة والقناة التي تتناسب أكثر مع الهدف المرغوب والقطاع المقصود، وحتى تمس الجمهور الواسع فمن المطلوب اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام الكبيرة: التلفزة، الراديو، الصحافة، الملصقات ..إلخ

4- ضـــرورة تحديد القطاع أو القطاعات المطلوب الوصول إليها. على الرغم من كون هذه الأخيرة أكثر اتساعا بالنسبة للخدمات العمومية بالنظر إلى الطابع العمومي لخدماتها.

فمثلا "مكافحة التدخين من خلال تخصيص يوم عالمي "ضد التبغ" يقصد عموما جميع المدخنين. ولكن هذا القطاع هو جد شاسع. إنه يتضمن العديد من قطاعات المستعملين ومن

الضروري الأخذ بعين الاعتبار الملامح الأساسية لكل قطاع مهم بهدف تحقيق أمثلية التأثير الإشهاري"[1].

ومن هنا فإن "الرسائل الإشهارية للبنوك في أوروبا (كالقرض الليوني الفرنسي) تنتهج خطة خاصة. فلا المقرضين ولا المودعين هم القطاعات المفضلة، ولكنهم الشباب"[2].

5- أهمية وضرورة تبرير الوفاء بالوعود المعروضة في الإشهار رغم صعوبة ذلك بالنظر إلى عدم مادية وملموسية الخدمات. الهدف من وراء ذلك هو إقناع الجمهور.

ويمكن إظهار وتحقيق هذه البرهنة باللجوء إلى المقارنة بين وضعيتين (واحدة قبل وبدون الخدمة، والأخرى بعد وبالخدمة).

6- آخر مبدأ حسب P.romagni et L.Hermel هو إعطاء الحس للرسالة الإشهارية، ويمكن تحقيق ذلك بفضل الكتابة إلى المسؤولين السياسيين الذين بدورهم يؤثرون ويخاطبون المواطنين.

3-4: احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات:

يعرض J.P.flipo في كتابه Le management des entreprises publics ستة(06) قواعد لـ George et Berry خاصة بإشهار الخدمات، آخذين بعين الاعتبار جميع الصعوبات[3]:

المبدأ الأول: إدماج عارض الخدمة في الإشهار:

نسبة تحقق هذا المبدأ لا تقل في غالب الأحيان عن 50 %. فالقيام بأي عمل إشهاري لأية خدمة معناه أداء هذا الإشهار لمن يقدمون هذه الخدمة.

إنه من الضروري أن تباع الحملة الإشهارية أولا إلى موظفي الاستغلال قبل أن توجه للجمهور، وهذا يجنب المصلحة الخدمية العديد من الأخطاء الكبيرة.

---

(1) : L.hermel.p. romagni op cit

(2) : Monique Zollinger op cit P : 47.

(3) : J.P.Flipo « le Managent des entreprises public » op cit p 83-85.

J.P.flipo et Claude Biton يذكران إحدى هذه الحالات في مقال يخص بنك يعرض ملصقات فيها النص التالي: "مخطط التوفير- السكن تغير- تكلموا عنه". ولكن المشكل الذي أساء لهذه الحملة الإشهارية هو أن موظفي الوكالات لم تكن لهم المعلومات الكافية للكلام عن هذا المشروع.

لذلك من المهم والضروري أيضا أن تحتوي الرسالة الإشهارية على عناصر تحفيزية كثيرة تدعم الموظفين وتمنحهم الثقة بأنفسهم.

المبدأ الثاني: استغلال ظاهرة من الفم إلى الإذن:

العديد من الدراسات تظهر أن مستهلك الخدمات هو أقل حساسية لمنابع المعلومات المراقبة من قبل المؤسسات. إنه يبحث عن المنابع الحيادية بما فيها آراء الوالدين، الأصدقاء، والعلاقات.

لدلك يجب أن يأخذ هذا بعين الاعتبار ويستخدم لمصلحةوكالات القطاع. أى يجب استخدام شكل إشهاري الذي لا يهتم بإعطاء المعلومات حول طبيعة ولا نوعية الخدمة، وإنما يركز على خلق شعور بالثقة بالنظر إلى الخطر المنظور من قبل الزبون.

المبدأ الثالث: إظهار مؤشرات ملموسة:

نستعمل هنا "المؤشر" لأنه لا يمكن تبيان الخدمة في حد ذاتها. بل يجب اختيار هذا المؤشر الملموس. والإشهار في مكان البيع يعتبر عنصر فعال لتقليص الخطر المنظور من قبل الزبون.

المبدأ الرابع: إفهام الخدمة:

هذا هو الأصعب في التطبيق خاصة بالنسبة للخدمات الجديدة أو المعقدة. فالخدمات عادة تحتاج إلى نص طويل لإفهام الخدمة.

ولذلك عادة تستخدم رموز محسوسة تعبّر عن الفائدة المرجوة من الخدمة لدى الزبون.

إننا نفكر مباشرة في "مظلة المؤمن" وفي "شمس وكالة السياحة" وفي "مفتاح كرائي السيارات".

أهميــة هذه الرموز تكمن في كونها وسيلة جيدة للربط بين مكونات الإتصال بالإضافة إلى ضمانها لاستمرارية الحملة على الأخرى. وهذا ما يقودنا إلى المبدأ الخامس.

المبدأ الخامس: استمرارية الحملة:

للحفاظ على الخدمة لا تكفي رسالة فعالة، بل تدعيم مستمر على طول الشهور والسنوات (تتابع مستمر للحملات الإشهارية) لأن الخدمة تأخذ على صورتها أكثر من المنتوج.

المبدأ السادس: الوعد بما هو ممكن:

هذا المبدأ ليس سهل تماما في الخدمات، لأن مراقبة الخدمة ليس سهلا مثل السلع، لذلك يجب أن نكون واقعيين أحسن من أن نكون مثاليين.

المبحث الثاني: "إستراتيجية ترويج المنتجات البريدية في الجزائر"

إن إعداد إستراتيجية فعالة لترويج المنتجات البريدية في الجزائر يتوقف على احترام وإتباع الخطوات والعناصر التي سيتم معالجتها في هذا المبحث وفي مقدمتها تحديد الأهداف الترويجية.

المطلب (1): تحديد الأهداف الترويجية:

ترتبط أهداف الترويج بالبرنامج التسويقي الشامل، ولذلك يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع الأهداف التسويقية العامة للمنظمة ومع الإستراتيجية المعدة لتحقيقها، ومن الأمثلة على الأهداف الترويجية في قطاع البريد ما يلي:

* **الهدف التجاري:** ويتمثل في التوسع في تقديم الخدمات ورفع عدد المستعملين للخدمة العمومية للبريد.

* **الهدف الإعلامي:** ويتمثل في التعريف بالخدمات الممنوحة، بالقوانين الجارية، بالوحدات المفتوحة (أماكنها ومواقيتها)، بالتغيرات الطارئة ...

* **الهدف الإقناعي:** ويتمثل في شرح توصيل الأفكار والإشارات التي تراها منظمة البريد هامة وتحسيس الجمهور بالخدمات والقضايا التي تهمه كتعريفه بالطريقة التي يمكن بواسطتها الحصول على الخدمة البريدية وكيفية استخدامها ...

* **الهدف المؤسساتي:** ويتمثل في تحسين صورة الخدمة العمومية للبريد في الخارج وشرح رسالتها ودورها في خدمة الجمهور.

ويجب تحديد الهدف من الإشهار بدقة، باعتبار أن صنف الإشهار يتغير حسب الهدف المخصص له. ويمكن أن تشمل الأهداف الترويجية لمنظمة البريد أكثر من هدف واحد.

والملاحظ أن المصلحة العمومية للبريد في الجزائر لم تعط الاهتمام الكافي للتعريف بخدماتها ويرجع ذلك أساسا إلى عدم قناعة المسؤولين، بجدية وفعالية هذا النشاط والتشكيك في

مدى قدرته على التأثير، والعجز أمام كيفية قياس هذا التأثير، في الوقت الذي يعتبر فيه هذا النشاط الترويجي من الأهداف الأساسية لمصالح البريد في الدول الأوروبية.

المطلب (2): تحديد الجمهور المستهدف:

"ليس الترويج في جوهره إلا إتصالا، وبالتالي يتحتم عند تصميم إستراتيجيته أن يحدد الجمهور المستهدف الذي سيوجه له، وبدونه لا يمكن ضمان سلامة العمل وفعاليته، وكثيرا ما تخطط بعض المنظمات جهودها الترويجية دون فهم الجماهير التي يستهدف الترويج الوصول إليها، والتأثير عليها، فليس من المنطقي أن يقال بأن الترويج عن شيء معين يوجه لكل قطاعات السوق، لأن الترويج ينبغي أن يوجه إلى القطاعات السوقية التي يستهدفها البرنامج التسويقي، والأمثلة على ذلك كثيرة"[(1)]. فسكان الأرياف مثلا لهم حاجات وسلوكات تختلف عن سكان المدن وسكان القطر عامة، ولذلك لما توجه لهم المصلحة العمومية للبريد خدمات مراعاة لمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، فالجمهور المستهدف في الترويج في هذه الحالة هم سكان الأرياف فيتم التركيز عليهم باعتبارهم يؤلفون النسبة الغالبة.

"وينبغي التنويه بأن الترويج يمكن أن يمتد إلى أكثر من المستفيدين من الخدمة ليشمل مشتريها من الوالدين والأخوة، ويشمل أيضا المؤثرين على قرارات الشراء من غير المستفيدين من الأصدقاء والأقارب والمعارف والجيران ... وغيرهم.

كما أن تفهّم عملية الشراء لا يقتصر على معرفة الميول والاتجاهات، وإنما يستدعي أيضا تفهم دوافع المستفيدين، والظروف السيكولوجية والمادية لهم، وأيضا الحاجات الحقيقية التي يسعون لإشباعها ..."[(1)].

المطلب (3): تحديد معلومات الجمهور وقياس ميولهم:

من المهم جدا الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة على الجمهور، لأن ذلك مهم عند تصميم الإستراتيجية الترويجية للمنظمة.

[(1)] : د. زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 159، 160.

ومن أهم المعلومات عن الجمهور التي تحتاجها المنظمة ما يلي:

1- إدراك وتحديد مدى معرفة الجمهور بالخدمات المقدمة وطرق توزيعها، حيث أن دور الترويج هو نشر المعلومات وتصحيح الأفكار السلبية.

وقد اتضح من خلال نتائج الدراسة التي أجراها الباحث أن أغلب مسؤولي مصالح البريد بالجزائر يعتقدون بعدم إحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية المقدمة وسوء استغلال للوسائل الإعلامية المتاحة.

2- إدراك و معرفة تقييم ونظرة الجمهور للمنظمة، وذلك بسبب التأثير الكبير للاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وخدماتها على قرار المستفيد في التعامل معها، كما يستدعي العكس التركيز على الإشهار المؤسساتي بقوة لإعادة بناء صورة المنظمة.

ويمكن لإدارة التسويق حسب ما يتوفر لديها من معلومات أن تحدد طبيعة برنامج، ومقدار ونوع المعلومات والحوافز اللازم توصيلها إلى الجمهور لتحقيق أهداف الترويج (أي ما هو مطلوب من الجهد الترويجي).

وقد تبين من الدراسة التي أجراها الباحث والمقابلات الشخصية مع المسؤولين، أن المعلومات التي تحصل عليها منظمة البريد عن جمهورها قليلة جدا (تكاد تكون منعدمة) وغير دقيقة بشكل يمكنها من اتخاذ قرارات تتناسب وأهمية هذا القطاع ودوره في المجتمع. ويعود ذلك إلى صعوبة الحصول على المعلومات في الجزائر لعدم وجود أجهزة متخصصة في جمع وإعداد المعلومات والقيام بالدراسات.

وغياب نظام فعال للمعلومات التسويقية داخل منظمة البريد.

الجدول رقم (13): مدى توافر ودقة المعلومات عن الجمهور الخاصة باتخاذ القرارات

وكالات البريد / البيانات	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي عدد	إجمالي نسبة (%)
– لا تتوافر معلومات عن الجمهور	2	8	10	% 33.33
– لا تتوافر إلا معلومات جزئية وهي عموما غير دقيقة.	3	12	15	% 50
– المعلومات المتاحة الكافية ودقيقة إلى حد كبير	1	4	5	% 16.66
المجموع	**6**	**24**	**30**	**% 100**

المطلب (4): تحديد فكرة ومحتوى الرسالة الترويجية:

"إن جوهر الترويج هو في تقبل الأفكار التي يرى مقدم الخدمة أهميتها التسويقية بالنسبة لمن يوجه إليه الترويج، ويتوقف مدى تقبل الجمهور لهذه الأفكار واستيعابه لها على كفاءة وأسلوب الفكرة الترويجية، وفعالية تصميم أداة الجذب فيها. فليس من المهم التحدث عن الخدمة، وإنما المهم التحدث عن قدرة هذه الخدمة على إشباع حاجة المستفيد، بمعنى أن الفكرة الناجحة هي التي تقنع المستفيد بأن تلك الخدمة هي التي ستشبع حاجته، ويجب أن يحصل عليها".[1]

إذن من المهم إفهام الخدمة جيدا واستخدام الرموز الملائمة لشرح الفائدة المرجوة لدى الزبون.

"ومن ذلك يتضح أهمية معرفة حاجة المستفيدين ودوافعهم قبل الإقدام على تصميم رسالة ترويجية ناجحة، وهذا أحد الجوانب الهامة في تصميم إستراتيجية المنتج"[1].

---

[1]: د. زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 164.

المطلب (5): تحديد عناصر المزيج الترويجي ووسائله[*]:

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عنصرين مهمين:

- عناصر الترويج التي سيتم استخدامها (إعلان، تنشيط، علاقات عامة، إتصال شخصي ..).
- الوسيلة أو الوسائل التي يتم استعمالها في نقل الرسالة (راديو، تلفزيون، ملصقات).

فلو تم اختيار الإعلان مثلا في الخطوة الأولى فإنه يمكن أن يعبر عبر أكثر من وسيلة واحدة.

ومن المهم تحديد الوسيلة قبل البدء في تصميم الرسالة الإعلانية وتحديد محتواه فتلك المنقولة بالتلفزيون تختلف عن الرسالة بالراديو، وتختلف عن الملصقات الجدارية.

ولغرض تسهيل عملية تحليل وتخطيط المزيج التسويقي في القطاع العمومي للبريد فإنه يمكن تقسيم المزيج الترويجي إلى العناصر التالية[3] :

1- **الإتصال الشخصي:** يمكن أن يتم بأكثر من وسيلة، كالزيارات الشخصية البيع الباحث عن أوامر الشراء ... إلخ.
2- **الإعلان:** يمكن أن يتم من خلال الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، الملصقات، وسائل المواصلات للبريد، دليل التلفونات، الطوابع ...إلخ
3- **التنشيط:** ويتم من خلال: المعارض، الأفلام، العينيات، الكاتولوجات، الخطب، المؤتمرات، الإرشادات، المسابقات، شهادات التقدير ..إلخ.
4- **النشر:** ويتم عبر أكثر من وسيلة كالراديو، برامج التلفزيون ...
5- **العلاقات العامة:** وتتم عبر تنمية علاقات وثيقة مع كل محيط المنظمة.

ويوضح الجدول أدناه مدى استخدام عناصر الترويج المختلفة في منظمات البريد في الجزائر في تعريف المستفيدين بالخدمات التي تقوم بتقديمها.

---

[*] : لقد تم الاعتماد في هذا الإنجاز على منهجية وأسلوب د.زكي خليل المساعد، رسالة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، وقد أقام الباحث بتطبيق ذلك على قطاع البريد في الجزائر (موضع الدراسة).

[3] : د.زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 164.

الجدول رقم (14): مدى استخدام عناصر الترويج في تعريف المستفيدين بالخدمات البريدية

وكالات البريد / البيانات	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي	
			عدد	(%) نسبة
– لا توجد وسائل ترويجية	2	12	14	% 46,66
– الإتصال الشخصي	–	05	05	% 06,66
– الإعلان (الإشهار)	1	02	03	% 10
– صحف ومجلات	–	–	–	–
– راديو وتلفزيون	–	–	–	–
– ملصقات	2	3	05	% 06,66
– التنشيط	–	–	–	–
– ندوات ومؤتمرات	1	2	03	% 10
– معارض	–	–	–	–
– وسائل أخرى	–	–	–	–
– علاقات عامة	–	–	–	–
– أخرى	–	–	–	–
المجموع	**6**	**24**	**30**	**% 100**

من ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن أغلب وكالات البريدية (موضع الدراسة(46,66 %) لا تستخدم الترويج في تعريف المستفيد بخدماته. وحتى التي تستدعي استخدام المزيج الترويجي في التعريف بخدماتها فإنها كانت تعتمد في ذلك على التسويق الداخلي (الترويج داخل المحلات) (33,33 % ملصقات).

أما الصحف والمجلات أو الندوات والإتصال الشخصي فلا تتعدى نسبتها (10 %) و (06,66 %) ومن هنا فإن استخدام عناصر الترويج في قطاع البريد يعتبر استخداما بسيطا لا يشعر به حتى العاملون بالقطاع، وفي الغالب تقوم به منظمات مركزية (وزارة البريد والإتصال)، وقد اتضح ذلك من خلال البحث الميداني، وهذا ما يكشف لنا افتقار هذه الوكالات إلى هذا النشاط الحيوي الذي لا غنى عنه لأي منظمة، وحتى بالنسبة للمنظمات المركزية (وزارة البريد والإتصال) فإن أدائها لهذا النشاط لم يكون بالمستوى المطلوب من حيث نوعية البرامج الترويجية التي تقوم بتقديمها، وكفاءة المشرفين على هذا النشاط ... وغيره.

وفيما يلي عرض لمختلف عناصر المزيج التسويقي ودورها بقطاع البريد بالجزائر:

1- الإتصال الشخصي:

يتم الإتصال الشخصي بتخصيص موظفين بالمنظمة للتعامل مع المستفيدين من خدماتها بهدف خلق تأثير واضح عن طريق الحديث، حسن المعاملة، والزي الذي يرتدونه.

لكن لا يمنح قطاع البريد بالجزائر الاهتمام الكافي لهذا العنصر، حيث لا يتعدى استخدمه له حدود (06.66 %) فقط، وهي نسبة ضئيلة جدا قياسا بأهمية هذا العنصر، واستحالة الاستغناء عن عملية الإتصال عند تقديم الخدمة البريدية للجمهور.

وحتى عملية تدريب الموظفين على الأساليب التجارية الاحترافية لتقديم الخدمات لم تعطى له العناية الكافية من طرف الوزارة الموصية، حتى يحسن هؤلاء خدمة المستفيدين ويتجنبون الاستخفاف بهم.

ولأسلوب الإتصال الشخصي ثلاثة (03) أدوار مهمة يمكن أن يلعبها وهي:

البيع- خدمة المستفيدين- الرقابة (متابعة تطورات السوق).

وإهمال هذا العنصر يعني إهمال الوظائف التي يسهر على تأديتها.

2- الإعلان (الإشهار):

الإعلان هو "إتصال غير مباشر وغير شخصي لتقل الرسالة البيعية إلى المشتري عن طريق وسائل مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن"[1].

ويعتبر الإعلان من الوسائل الفعالة في مجال الإتصال إذ يمس جمهورا واسعا عن طريق وسائل الإعلان الواسعة بتكاليف معقولة.

وعلى الرغم من أهمية الإعلان إلا أن قطاع البريد في الجزائر لا يستخدمه بكثرة في الترويج لخدماته، وقد اقتصر (حسب نتائج الدراسة) على الصحف والمجلات بنسبة 10 % والملصقات بنسبة (06.66 %) وهي نسبة ضعيفة.

أما من ناحية محتوى نماذج هذه الإعلانات فقط لاحظ الباحث أن أغلبها تأخذ الشكل الإخباري.

ويعتبر هذا من الوجهة التسويقية نشرا وليس إعلانا.

ومن ناحية أخرى تتميز الخدمات البريدية برتابة الإقبال عليها، ولذلك من المجدي والنافع التركيز على التكرار الكبير للإعلانات الموجهة لمجموع المستفيدين للتأكيد على الثقة، الأمر الذي وجده الباحث غائبا في قطاع البريد (موضع الدراسة)، هذا إضافة إلى إهمال الاهتمام بالتعرف على وجهات نظر المستفيدين من الخدمة ومن المصلحة ككل.

وأيضا غياب تحديد التأثير المستهدف المقصود الوصول إليه (هل التعريف بالمنتوج؟ أم خلق الإحساس؟ أم ضمان الوفاء؟ ..) إضافة إلى إهمال عناصر أخرى مرتبطة بخصوصية الإعلان عن الخدمات الذي يعتبر صعب وحساس مقارنة بالإعلان عن المنتوجات المادية الملموسة(السلع).

---

[1] : د.زكي خليل المساعد، مرجع سابق الذكر ص 171 عن:

د.صديق محمد عفيفي، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية- مصدر سابق ص 304.

3- النشر:

يعتبر النشر أحد عناصر المزيج الترويجي، وتلجأ إليه المنظمات بالخصوص إذا كانت مواردها محدودة، والنشر هو "عرض معلومات في شكل إخباري، وهو على النقيض من الإعلان لا يسدد عنه أجر، ولا يخضع لسيطرة أو رقابة المنظمة كما هو الحال في الإعلان"[1].

وتحاول حملات النشر خلق الأخبار وترويجها حول سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخص أو مكان أو فكرة ... في مؤتمر أو في حصة تلفزيونية أو في برنامج إذاعي أو مقال صحافي ...

وللنشر ثلاث صفات تجعل منه نشاطا ترويجيا جيدا وهي:[2]

1- أن يكون صحيحا أكثر من الإعلان، حيث يبدو كأخبار عادية، وليست معلومات خاضعة للرقابة.
2- يظهر في اللحظات التي لا يكون الناس فيها مترقبين ظهوره.
3- له إمكانية جلب الانتباه لكونه يأتي متخفيا كحدث له أهميته.

ويستخدم قطاع البريد (موضع الدراسة) هذا العنصر استخداما محدودا جدا.

4- ترويج الخدمات:

يعتبر ترويج الخدمات من أهم السياسات التجارية التحفيزية المدعمة للإشهار.

وتقليديا "يعرف ترويج المبيعات على أساس إتصال إقناعي يبحث عن الآثار السريعة والآنية على المبيعات أكثر من الإشهار".[3]

---

(1) – (2) : د.زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره. ص 175-176.

(3) : Voir par exemple : J.P Flipo et coll « pratique de direction commerciale, Marketing » les éditions d'organisation 1980 P : 383. Source cité par J.P Flipo p : 86.

وهو "شيء ما له قيمة مادية أو معنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية علنية".[1]
ونلاحظ أنه في مجال الخدمات, الترويج بالسعر هو الأكثر استعمالا. أسباب ذلك عديدة، منها [2]:

- إن العديد من التقنيات الترويجية المستعملة للمنتوجات نجدها غير ممكنة للخدمات، مثل: العينات.
- إن الخطر المنظور عند شراء الخدمة عادة يتقلص كلما انخفض السعر. الخطر المالي يصبح أدنى، ولقد رأينا أن هذا العنصر هو أساسي في سلوك المستهلك.
- إن السعر هو احد عناصر المزيج التسويقي المستخدم بأكثر مرونة في الخدمات، له مزايا في خلق زبائن جدد والحفاظ على الزبائن القدم في آن واحد (بالاشتراك مثلا L'abonnement).

وأخيرا هناك ملاحظة مهمة يجب الإشارة إليها في هذا الصدد. وهي أن ترويج المبيعات هو الميدان الذي يجب أن يتطور أكثر في ميدان الخدمات.

وأنه رغم أهمية هذا العنصر إلا أن استخدامه في وحدات البريد موضع البحث ظل محدودا جدا (لا يتعدى 10%).

وعليه يفضل أن تأخذ إدارة البريد هذا العنصر بعين الاعتبار في التطبيق العملي لما له من أهمية في ترويج الخدمات البريدية.

العلاقـــة العامـــة:

يتعلق موضوع العلاقات العامة بتنمية علاقات وثيقة بين المنظمة وجماهيرها وبين كل المستخدمين الذين يجب السهّر على حسن إعدادهم لنشر المعلومات عن المنظمة وأخبارها وإنجازاتها ومجهوداتها عن طريق التقارير السنوية، النشرات، المقابلات الشخصية. وأيضا ضمان إدارة إتصالات روتينية مع الجمهور بصورة مستمرة والرد على استفساراتهم وتنظيم حملات للتوعيّة والتوجيه.

---

[1] : Philip Koher Marketing non profit organisations P : 217.

[2] : J.P Flipo « Management des entreprises de Services » op cit, p : 86 et 89.

وبهذا يكون دور العلاقات العامة السّهر على تحسين صورة وسمعة المنظمة، وتسليط الأضواء الجيّدة عليها، وضمان إدارة علاقات جيّدة مع كل المتعاملين معها.

ولا تقوم وكالات البريد موضع الدّراسة بممارسة نشاط العلاقات العامة بصورة واضحة ومنظمة، ولا توجد أيّ تعليمات داخل هذه الوحدات تحث على ضرورة ممارسة ذلك، الأمر الذي يفقدها سلاحا مهما له أثره الفعال في مجال ترويج الخدمات البريدية.(*)

المطلب (6): تصميم الرسالة الترويجية

يقصد بالرسالة الترويجية الصيغة الإعلامية التي يمكن أن تقوم بتقديمها أيّ من عناصر المزيج التسويقي للمنظمة. ويعتمد في تصميم الرسالة الترويجية على حسن اختيار أداة الجذب المناسبة التي تتضمن الزيادة في تحقيق التأثير المرغوب سواء اتخذت صورة وأسلوب الإقناع أو التخويف أو التهديد...إلخ، ويتمّ اختيار ذلك تبعا لطبيعة سلوك المستفيد.

والتصميم الجيّد للرسالة التّرويجية هوّ الدّي يضمن أداء أربعة واجبات هي:

جذب الانتباه، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة، تحريك التّصرف.

ويتوقف ذلك على قدرة الصياغة في الرسالة على ترجمة الأهداف الترويجية.

والجدير بالملاحظة في قطاعات البريد موضع الدراسة أنّها لا تراعي ولا تهتمّ بحسن تصميم الرسالة الترويجية، وقد يعود ذلك بسبب إعداد ذلك على المستوى المركزي (وزارة البريد والاِتّصال).

(*): ملاحظات الباحث ومقابلاته الشخصيّة مع المسؤولين في قطاعات البريد.

المطلب (7): العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي [1]

يتوقف الأثر النهائي للترويج على درجة المهارة في تحديد نسبة ما يستخدم من العناصر التّرويجيّة –على الرغم من كونها صعبة التحديد– ومن الضروري في هذه المرحلة تحقيق التوحيد بين العناصر المختلفة من الناحية الوظيفية بحيث تعمل جميعا في مسار واحد نحو تحقيق أهداف التّرويج.

ولكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي مقدارا معينا من الأثر الذي يحدثه ذلك العنصر في الإتصال. وفي إغراء المستفيدين بالخدمة، فتأثير الإتصال الشخصي مثلا يعتبر أكثر فاعلية عندما يحتاج مقدم الخدمة إلى الإتصال بالمستفيد وإقناعه بالخدمة، أما تأثير الإشهار فيكون أكثر فاعلية عندما يحتاج مقدم الخدمة تعريف جمهور واسع وإقناعهم بالخدمة، أمّا التنشيط فيعدّ فعالا إذا ما أعطت المنظمة المستفيدين بعض الحوافز وهيّ مقتنعة بتأثير ذلك على إقبالهم على الخدمة

وبناء عليه يصعب الوصول إلى مزيج ترويجي أمثل بسبب صعوبة قياس نتائج الجهود الترويجية مسبقا، كما يصعب التعرف على ما تحدثه أية وسيلة بالنسبة لخدمة معيّنة، لذا يختار رجل التسويق أكثر من طريقة لترويج الخدمة، ويتأثر الاختيار بنوع وخصائص المستفيدين، ونوع الرسالة الترويجية المطلوبة والنتيجة المطلوب الوصول إليها.

هذا وهناك مجموعة من العوامل يمكن الاسترشاد بها عند اختيار عناصر المزيج الترويجي منها:

1- الموارد المالية المتاحة:

تلعب الموارد المالية دورا في اختيار عناصر المزيج الترويجي بغض النظر عن المزيج الترويجي الأفضل، وحيث أنه ليس من أولويات قطاع البريد الربح وهو محتاج على الدوام للموارد وأن قرارات الترويج فيه تتخذ على مستوى مركزي، فإنه يعتمد على البيع الشخصي، والنشر، والإشهار الداخلي عبر الملصقات الحائطية، لكونها أقل تكلفة من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى.

---

[1]: زكي خليل المساعد، بتصرف، ص 183-185.

2- طبيعة السّوق:

كلمّا كانت السّوق التي تعمل فيها المنظمة صغيرة أو كانت مركزة في مناطق محدودة، كلما زاد الاعتماد على الإتّصال الشخصي في ترويج خدماتها. وكلمّا كانت السوق كبيرة ومنتشرة في مناطق واسعة كلمّا زاد الاعتماد على الإشهار والنشر في وسائل الإعلام الكبرى، خاصة إذا كانت الخدمة ذات طبيعة روتينية. أما إذا كانت الخدمة تعتمد على التخصص الفني الدقيق ففي هذه الحالة يزداد الاهتمام بالإتّصال الشخصي.

3- خصائص المستفيد من الخدمة:

يتأثر اختيار عناصر المزيج الترويجي بالمستفيد من حيث:

1. درجة ثقافة المستفيد، حيث تؤثر نوع الثقافة السائدة في مجتمع ما في إعداد الرسالة الترويجية، واختيار عناصرها، حيث ينبغي صياغتها بشكل يفهمها السّوق. فاختلاف الثقافات يوجب استخدام الأساليب والسياسات الترويجية التي تتلاءم مع متطلبات كل ثقافة والاستجابة لها، والتكيّف معها.
2. مستوى تعليمه، حيث يفترض أن يتناسب اختيار عناصر الترويج مع مستوى تعليم المستفيد بضمان فهم ونجاح الرسالة الترويجية.
3. درجة تأثره بالعادات والتقاليد الاجتماعية، فإذا كان تأثر المستفيد بالعادات والتقاليد قويّا أمكن تجنّب الإشارة المضادة لتلك العادات عند اختيار العناصر الترويجية.

4- الموقع الجغرافي:

للموقع الجغرافي تأثير على اختيار عناصر المزيج الترويجي، فالعناصر الترويجية التّي تستخدم في عملية الحملة الترويجية الموجهة إلى الأرياف تختلف عنها في الحملة إلى المدن، وذلك بسبب الثقافة، العادات، التقاليد، وأسلوب الحياة.

المطلب (8): تحديد البرنامج الزّمني

لا يكفي تصميم المزيج الترويجي، بل يجب أن يصاحبه برنامج زمني، لأنّ احترام التوقيت مهمّ جدا لتحقيق النتائج المرغوبة. فنجاح الرسالة الترويجية يعتمد أيضا على الوقت المناسب لتقديمها، وعلى تنسيق هذا الوقت مع إستراتيجيتي المنتجات والتوزيع.

ومن هنا يعتبر الزمن عاملا فعالا ومهما في أداء ونجاح النشاطات الترويجية للمنظمة.

أما الوكالات البريدية (موضع الدراسة) قلّما تمنح الأهميّة اللاّزمة لعنصر الزمن في تأدية نشاطاتها الترويجية.

المطلب (9): تحديد الميزانية الترويجيّة

حتى تتماشى الجهود الترويجية مع الموارد المالية للمنظمة يجب أن تعطى الأهميّة اللاّزمة لتحديد الميزانية الشاملة المخصّصة للإستراتيجية الترويجية. وقد يتطلب ذلك بذل جهود كبيرة تتعلّق بإعداد تقديرات لعناصر التّكلفة ومقارنة ذلك بالمقدرة المالية للمنظمة، وفي حالة التفاوت اقتراح إعادة تخطيط الجهود الترويجية.

وعموما لا تقوم وكالات البريد (موضع البحث) بتحديد ميزانية مستقلّة للترويج، وذلك بسبب قيام الوزارة الوصيّة (على المستوى المركزي) بهذا النشاط. أما الوكالات فينحصر دورها في إنفاق بعض المبالغ كلّما استدعى الأمر قيامها بنشاط ترويجي معيّن. وتعتمد ميزانيتها على ما تخصّصه الدولة لها.

ولا يكفي تقدير الحجم الإجمالي للميزانية، بل يجب أيضا تخصيص ميزانيات لقطاعات السوق المختلفة والمناطق المختلفة تبعا لهامش الاستجابة المتوقعة. ولأهداف المنظمة... وذلك حتى تكون الميزانية الترويجية موزعة بطريقة جيّدة، لضمان استجابة كلية وجيّدة للسّوق.

المبحث الثالث: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي البريد والإتصالات بالجزائر

يتمّ معالجة هذا المبحث بالتطرق إلى مشاكل الإعلام التجاري في قطاع البريد والإتصالات بالجزائر ثم اقتراح الحلول المناسبة.

المشكل:

على الرّغم من أهميّة الإعلام التّجاري فإنّ أغلب المكاتب البريديّة في الجزائر لا تحسن استغلال جميع الوسائل الإعلامية في تحقيق رسالتها (انعدام الرّسائل الإشهاريّة، قلة استغلال أظرفة الصّكوك البريديّة وأظرفة الفواتير الهاتفيّة، ووسائل أخرى...). ولا تتوفّر حتىّ على مبادئ تشوير جيّد (سوء اختيار اللّوح العام، نقص في تعليق ألواح الشّبابيك، غموض بعض العبارات...).

ومن هنا كانت نسبة المسؤولين الذّين يعتقدون بأن القطاع يحسن استغلال كافة الوسائل الإعلاميّة المتاحة في تحقيق أهدافه، هيّ نسبة جدّ ضئيلة كما توضّحها الأرقام التّالية:

الجدول رقم (15): مستوى استغلال القطاع للوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه

وكالات البريد / البيانات	وكالة مركزية	وكالة عادية	إجمالي	
			عدد	% نسبة
- الاعتقاد بحسن استغلال القطاع للوسائل الإعلامية	02	04	06	20 %
- الاعتقاد بسوء استغلال القطاع للوسائل الإعلامية	04	20	24	80 %
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

هذه الظاهرة السلبيّة لم تكن لتمرّ دون آثار، إذ أنه من أهمّ نتائجها أن أصبح أغلب المستعملين يجهلون الكثير من الخدمات البريدية. وأجوبة المسؤولين عن الاستقصاءات تشير

بنسبة معتبرة 36 % إلى أن الجمهور ليس على دراية بكامل الخدمات البريديّة المعروضة. وأنّ 92 % من هؤلاء يرجعون السّبب إلى غياب سياسة إعلاميّة رشيدة، بينما 08 % فقط يرجعونه إلى أسباب أخرى. وللتّوضيح أكثر نعرض هذه الأرقام:

الجدول رقم (16): مستوى إحاطة الجمهور بالخدمات البريدية المعروضة

وكالات البريد / البيانات	وكالة مركزية	وكالة عادية	إجمالي	
			عدد	% نسبة
- الاعتقاد بإحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية	04	15	19	% 63,33
- الاعتقاد عدم إحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية	02	09	11	% 36,66
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

هذه النسبة المعتبرة من المسؤولين التّي تعتقد بأنّ أغلب المستهلكين يجهلون الكثير من الخدمات تبرّرها وتؤكّدها الكثير من الوقائع والأحداث الميدانية. فمثلا عدد كبير من الزبائن ليسوا على علم بالعديد من المزايا الإضافيّة التّي تعرضها العديد من الخدمات (كتخفيض تسعيرة المكالمات الهاتفية ليلا، تسديد بعض المصاريف باستعمال الصكوك البريديّة...)، هذا إضافة إلى انعدام أو قلّة استغلالهم لمبادئ التّشوير داخل القاعات في التّعرف على تخصّص الشّبابيك بسبب غموض العبارات التّي لا تبدو واضحة إلاّ لمستخدمي البريد فقط.

وأمام هذه الوضعيّة يصبح من اللاّزم والمهمّ والضّروري لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر تبنّي سياسة إعلاميّة رشيدة لأنه لا يحقّ -بأي حال من الأحوال- للمرفق استغلال ظاهرة الاحتكار، فخدماته هيّ المكوّنة للازدهار الاجتماعي. ولذلك فغالبا الزبائن لا يهتمّ بالنّفقات التّي يدفعها مقابل قيمة العمليّات والخدمات التّي يتلقّاها.

ولكن للأسف يظهر أنّ القطاع رغم هذه النقائص غير مهتّم بتبنّي إستراتيجيّة فعّالة لإعلام الجمهور، والأرقام التّالية غنيّة عن كلّ تعليق (86,66 % من المسؤولين يعتقدون بعدم مبالاة القطاع بهذه الإستراتيجيّة)،(مقابل 13,33 % يعتقدون العكس):

الجدول رقم (17): مستوى تبني القطاع لإستراتيجية واضحة لإعلام الجمهور

وكالات البريد / البيانات	وكالة مركزية	وكالة عادية	إجمالي: عدد	إجمالي: % نسبة
- الاعتقاد باهتمام القطاع بتبنّي إستراتيجية لإعلام الجمهور.	02	02	04	% 13,33
- الاعتقاد بلا مبالاة القطاع بتبنّي إستراتيجية لإعلام الجمهور.	04	22	26	% 86,66
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

الحلول:

بوسائل بسيطة ومتوفرة وغير مكلّفة يمكن تغيير هذا الواقع وتحويل هذا العنصر من عامل يعرقل ويعيق إلى عامل مساعد يخدم مصلحة وأهداف المرفق.

هذه النّقلة البعيدة تصبح ممكنة فقط بفضل ترشيد وإصلاح سياسة الإعلام والإرشاد.

هذا الإعلام يجب أن يكون حقيقي، شامل، سريع وواضح. وحتى يكون كذلك يجب العناية والتركيز على عنصرين أساسيين:

- الإشهار التجاري.
- الإرشاد والتوجيه.

1- الإشهار التجاري:

المهمّ في الإشهار التجاري هوّ اتسامه بالثقة والوضوح، يمكن اللّجوء إلى استخدام كل وسائل الإعلام الوطنيّة (التلفاز، راديو، جرائد...)، خاصة إذا تعلق الأمر بتعريف منتوجات جديدة.

إهمال هذا العنصر هوّ الدّي وراء ظاهرة قلة الجمهور العارف بجميع الخدمات التي يعرضها البريد في الجزائر، ولذلك نلاحظ إقبال جدّ ضئيل على بعض الخدمات التّي ربّما تمنح نفس مزايا خدمات أخرى وبتكلفة أقلّ (مثل: المنتوج الجديد الخاص بالسحب الآلي للصكوك البريدية).

لا يقتصر الإشهار التجاري للمرفق العمومي للبريد والإتّصالات في الجزائر فقط على الوسائل الإعلامية الكبرى. لأنّه في متناول هذا المرفق العديد من الوسائل البسيطة والفعّالة. من هذه الوسائل نركز على ضرورة الاعتناء باللّصائق وضرورة التركيز عليها، لأنّه للتلصيق هدف مزدوج: ➢ تعريف الجمهور بمختف الخدمات من جهة.

➢ تزيين وتجميل قاعة الانتظار من جهة أخرى.

ولكي يكون هذا العنصر فعّالا يجب أن يخضع لعدّة قواعد:

- لا نلصق أيّ شيء وفي أيّ وقت، بل نلصق للحملة الإشهارية، وننزع اللّصائق مباشرة بعد انتهائها.
- يجب تجنّب وضع إلصاقات مختلفة ومتعدّدة في مكان واحد، باعتبار أن ذلك لا يساعد على انتباه المشاهد نظرا لتبعثر وتشتت إنتاجه.
- من المستحسن وضع عدّة لصائق متشابهة في مكان واحد لغرض زيادة التأثير والانتباه.
- من المهمّ الاعتناء باللّصائق أثناء المدّة المبرمجة، وتجديدها كلّما استدعت الضرورة ونزعها إذا أصبحت عديمة المفعول وانتهى دورها وأجلها.

(هذه القواعد المهمّة وجدناها منعدمة في القطاع العمومي للبريد والإتّصال في الجزائر).

2- التّوجيه والإرشاد:

كم هيّ الحالات التي يصعب فيها على المواطن إيجاد المكتب البريدي بسهولة، وكم هيّ الأحيان التي يعجز فيها أمام اكتشاف الشبّاك المخصّص لخدمته بداخل المكتب.

المرفق العمومي للبريد والإتّصالات في الجزائر في إطار مهمّته لخدمة مصلحة الجمهور وتلبيّة احتياجاته هو مدعو إلى:

- التّوجيه، بفضل التشوير والتّسهيم. الإرشاد، بفضل مكاتب الاستعلامات.

2-1 التّشويـر والتّسهيـم:

التّشوير في مكاتب البريد يعدّ بلا منازع من أهم وأبرز عناصر التّوجيه نظرا للدور الذي يلعبه وللأهمية القصوى التّي يحضى بها:

- تسهيـل معرفة الشبابيك.
- التّحديـد الجيّد لوظائف ومهام الشبابيك.
- التقليـل من حركة الجمهور داخل القاعة.
- التقليـل من الأخطاء وربح الوقت للزّبون والوكيل معا.
- السّمـاح للزّبون بمعرفة واكتشاف الخدمات التّي لم يستخدمها من قبل.

وأمام هذه الأهميّة القصوى لهذا العنصر الإعلامي فمن المفيد جدا أن تؤدّي البلديّات دورها في إنشاء الألواح والتّسهيم خارج الوكالات لتسهيل اكتشافها من طرف المواطنين. كما يمكن تعليق في الأماكن العامّة وداخل وكالات البريد خريطة الولاية تظهر أسماء المكاتب البريديّة والمراكز الهاتفيّة والرّموز البريديّة لكلّ مكتب.

هذا في الخارج، أمّا في الدّاخل فمن المهمّ تشوير الشبابيك، وتعليق لوح توضّح فيه مواقيت وأيّام افتتاح المرفق وآخر خاص باختصاصات كلّ شبّاك. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة توحيد المفردات اللّغوية عبر كامل الشبكة البريديّة، وأهميّة الدقة والوضوح في مدلولاتها، وكذا إمكانية تمييز مختلف العمليات والخدمات بواسطةألوان وأشكال أو رموز مختلفة بهدف توجيه وإرشاد الأمّيين.

2-2 الاستعلامـات:

إضافة إلى التشوير والتّسهيم، من الضّروري أيضا تخصيص في كلّ مكتب بريدي مكتب خاص للاستعلامات.

في المكاتب الكبرى يوضع شباك وموكّل خاص فقط بذلك نظرا لكثرة الوافدين.

أمّا في المكاتب الصّغرى فيمكن أن يوضع شّباك دون أن يخصّص له وكيل، بل يركب له جرس يستخدمه الجمهور كتنبيه للمستخدم المعني لتجنّب الانتظار المملّ.

وللتقليل من الوقت الطويل المنفق لإشهار وتعليم الجمهور يمكن تخصيص مجلدّات لإرشاد الجمهور الواعي والمثقف دون الحاجة إلى الإتّصال المبشر معه.

وفي آخر العنصر هناك ملاحظة أساسيّة يجب الإشارة إليها وهيّ أنّ للإعلام التجاري بالإضافة إلى كلّ ما سبق ذكره مهام وأدوار أخرى جد مهمّة يمكن أن يلعبها.

فباعتبار سوء التّوزيع الجغرافي للمكاتب البريديّة في الجزائر، والتوزيع غير المتوازي للقدرات وللخدمات داخل هذه المكاتب. وباعتبار أنّ مهّمة التّسويق هيّ تنظيم مستوى التّوزيع حسب الوقت وطبيعة الطّلب. فإنّه يمكن استغلال هذا العنصر الإعلامي كأداة فعّالة لمعالجة مشكل الاكتظاظ على بعض الشبابيك دون أخرى (مثّل شباك الصكوك البريدية)، وفي أوقات دون أخرى (أيام الخميس مساء، أيام اقتراب الأعياد، في رمضان...إلخ)، وفي مكاتب دون أخرى (مكاتب وسط المدينة مثلا).

ومن هنا يمكن اعتبار هذا الإعلام التّجاري أهمّ وسيلة لضمان خدمة عموميّة متساوية بالنّسبة للجميع (خدمة في متناول الجميع مهما كانت رتبتهم وظروفهم) بفضل فعاليته المعتبرة في توجيه وتعديل الطلب حسب الوقت وحسب الظروف.

وأخيرا، باعتبار أهمية الخدمات العمومية البريد، وأهمية النشاط الترويجي في نجاح هذه الخدمات، يقترح الباحث النقاط التالية:

1. ضرورة تخطيط النشاط الترويجي لوكالات البريد (أي إتباع كل الخطوات المذكورة في هذا الفصل لإعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة).
2. الشعور بأهمية ودور الترويج الهام في التعريف بالخدمات البريدية وتصريفها وخدمة المستعملين وتحقيق أهداف المنظمة.
3. ضرورة معرفة ومراعاة خصوصيّة الإتّصال والترويج في الخدمات العمومية للبريد، أي مراعاة شروط وكيفيات الإشهار العمومي لخدمات البريد.
4. إيجاد جهاز مركزي متخصص ومؤهّل تسويقيا له فروع في جميع الولايات وفي الوكالات المركزية يسهر على تنظيم الحملات الترويجية وتسييرها وعلى تطبيق المفاهيم الحديثة للتّسويق.
5. تحديد ميزانية مستقلة –حسب الإمكانيات المتاحة– خاصة بالنشاط الترويجي لوكالات كل ولاية.

خلاصـــة الفصـــل:

ممّا تقدّم يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن التّرويج هو أحد أهّم عناصر المزيج التّسويقي في القطاع العمومي للبريد والإتصالات فـــي الجزائر. وهو يتشكّل من أربع عناصر أهمّها الإشهار إضافة إلى الإتّصال الشّخصـــي، التنشيط، والعلاقات العامة.

2- أن استخدام الإتصال الإعلامي (الترويج) في مجال الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات لا يتم بنفس الشكل والكيفية المنتهجة في مجال السلع. أنه يتعرّض للعديد من المشاكل والقيود، والتي بسببها تصبح لهذا النّوع من الإتصالات خصوصيات.

3- إن أهم خصوصيات الإتصال (الترويج) في مجال الخدمات العمومية قد تم تلخيصها في مجموعة من الأسس والقواعد، أهمّها:

- ضمـــان الازدواجية في الإتصال (الإتصال الداخلي/الإتصال الخارجي).
- ضمـــان ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (الإتصال المؤسسّاتي/الإتصال الإعلامي).
- ضمـــان وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج.
- احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات.

4- لغرض إنجاح سياسة الترويج في قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات يجب إعداد وإتباع إستراتيجية فعالة يتوقف نجاحها على احترام وإتباع مجموعة من الخطوات المهمّة تبدأ بتحديد الأهداف الترويجية والجمهور المستهدف وفكرة ومحتوى الرسالة الترويجية وتصميمها، مرورا بتحديد عناصر المزيج الترويجي ووسائله ومعرفة العوامل المؤثرة عليهّ، وإنتهاءا بتحديد البرنامج الزمني والميزانية الترويجية.

5- تبيّن من الدراسة التي أجراها الباحث للوكالات البريدية موع البحث ما يلي:

5-1: أنه على الرغم من الأهمية البالغة للترويج والدور الذي يلعبه هذا القطاع، إلاّ أن الوكالات البريدية موضع البحث لا تعتمد على إستخدام هذا النشاط. وحتى الوكالات التي تدعّي استخدامها بعض عناصر المزيج الترويجي كالإتصال الشخصي، والإعلان عبر الصحف والملصقات، والتنشيط عبر الندوات والمؤتمرات، فإن استخدامها لتلك العناصر يعدّ

محدودا جدا ولا يرقى إلى المستوى الذي يحقق الهدف من وجوده. وقد تبيّن ذلك واضحا من الإجابات على الأسئلة الاستفسارية المطروحة.

5-2: أن النشاط الترويجي (الإتصالي) في القطاع العمومي للبريد والإتصالات يتمّ تقديمه مركزيا من قبل وزارة البريد والإتصالات، وهذا ما يكشف إفتقار الوكالات البريدية موضع الدراسة بمختلف فئاتها إلى هذا النشاط الحيوي الذي لا غنى لأيّة منظمة عنه. وحتى المنظمات المركزية فإن أداءها لهذا النشاط لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث نوعية البرامج الترويجية وكفاءة الإطار المشرف على هذا النشاط المهم.

5-3: تفتقر الوكالات البريدية – موضع الدراسة – إلى الأجهزة الترويجية المتخصّصة اللازمة التي تكون مؤهلة فنيا وإداريا لإنجاح إستراتيجية الترويج. فالكادر الوظيفي لهذه الوكالات يفتقر إلى التخصصات الأساسية وهذا ما يعكس ضعف وسائل الإقناع المستخدمة في النشاط الترويجي القليل.

6- لا بدّ أن ترتبط إستراتيجية الترويج (الإتصالات) بإستراتيجية سليمة ووسائل كافية لضمان ونجاح المنتج.

الفصل السادس

إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد

الفصل السادس

إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد

المبحث الأوّل: إستراتيجية موظفو الإتصال- في قطاع الخدمات العموميّة للبريد.

المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في قطاع الخدمات العموميّة للبريد.

المبحث الثالث : عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة الى المزيج التسويقي التقليدي(العنصر البشرى,المحيط المادي,عمليات تقديم الخدمة).

تمهيد:

الخصوصيّة الكبرى الثانية للخدمات –بعد عدم الملموسيّة – هي الإتصال المباشر (زبون/عارض الخدمة).

" فالنسبة للمنتوج هناك فصل جغرافي بين المراحل المتتابعة للإنتاج، التسويق، والبيع النهائي. الثلاثة بالنسبة للخدمات هم في آن واحد" [(1)].

سنخصّص هذا الفصل السادس لبحث آثار هذا الإتّصال المباشر على الأدوات التّسويقية. وسيتمّ التركيزعلى ثلاثةعناصر من المزيج التسويقي مرتبطة بتقديم وعرض الخدمة. يتعلّق الأمر بـ:

1– قـوّة البيع، وبصيغة واسعة ودقيقة "الموظفون - للإتصال"(Personnel en–contrat) [(*)].

2– التوزيع، وفي الحقيقة (توزيع – إنتاج) [(**)] في أغلب الأحيان.

3– عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي(العنصر البشرى،المحيط المادى,العمليات).

هاته العناصرستكون موضوع هذا الفصل على التوالي.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل إستراتيجية قنوات تقديم الخدمات في القطاع العمومي للبريد في الجزائر من الناحية النظرية والتّطبيقية. ويقسم هذا الفصل إلى الموضوعات التالية:

أولا : خصوصيّة العلاقة التأثيرية (موظفو الإتصال/زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد.

ثانيا: الآثار التّسويقية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة.

ثالثا: مشاكل تقديم المنتجات البريدية في الجزائر.

رابعا: اختيار صنف التوزيع في قطاع الخدمات (العلامات القانونية والتمركز الجغرافي).

خامسا: التحكم في تجانس العرض.

سادسا: دور وسطاء الخدمات.

[(1)] **:** J. P. Flipo. op cit, p 86.

[(*)]– [(**)] : تسمية المصطلحات هي خاصّة بـ J. P. Flipo ص 87.

المبحث الأوّل: إستراتيجية موظفو الإتّصال في قطاع الخدمات العمومية للبريد

تم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- خصوصية العلاقة التأثيرية (موظفو –الإتصال/زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد.
- الآثار التسويقية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة.
- مشاكل تقديم المنتجات البريدية في الجزائر.

في المؤسسات الصّناعية السيّاسة التجارية هي بالأساس مستقلّة عن إنتاج المنتوجات. هذه التفرقة في مجال الخدمات لا معنى لها. حيث لا يمكن الفصل بين الوظيفتين الإنتاجية والتجارية، فكلاهما مجسّد من قبل موظفين موضوعين للإتصال مع الجمهور (هم زبائن ومنتجين في نفس الوقت).

في المؤسّسات الصّناعية أيضا تسيير قوّة البيع هو متروك للتّسويق (تكوين، أجور، تحفيز، علاوات)... ورجال البيع باعتبارهم يمثّلون أقليّة فإنّهم يستفيدون من قانون خاص بهم على حدى. هذه القاعدة بالنسبة للخدمات لا معنى لها، فقوة البيع (الموظفون للإتصال) يخضعون في تسييرهم لإدارة الإستغلال والأولويّة في تكوينهم تخصّ **"**الجانب الإنتاجي والتقني**"**أكثر من **"**الجانب التجاري**"**.

فحسب J. P. Flipo فإن موظفي_الإتّصال في مجال الخدمات باعتبار حجمهم المعتبر(يمثّلون في غالب الأحيان أكثر من نصف العمّال)، فإنه يصعب ترك تسييرهم للتّسويق. فكلّ النتائج إلاّ في حالات الاستثناء – تؤكد أن الموظفين للإتصال – في المؤسسات الخدمية مسيّرين من طرف إدارة الاستغلال، مع إعطاء الاهتمام والأولوية قبل كل شيء للتوجه الإنتاجي وليس لعنصر الزبون. هذه القاعدة هيّ السائدة في القطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر.

إذن في مجال الخدمات(البنوك، البريد، التأمينات، النقل، الفندقة...) هناك علاقة تأثيرية بين الموظفين للإتّصال–الزبائن، مختلفة تماما عن علاقات المؤسّسات الصناعيّة.
ملاحظة خصوصيّة هذه العلاقة التأثيريّة في مجال الخدمات، ومعرفة آثارها على المستوى التّسييري، هو ما سوف يعالجه الباحث في هذا العنصر.

المطلب (1): خصوصيّة العلاقة التّأثيرية (الموظفون للإتصال/زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد

خصوصيّة هذه العلاقة يمكن إدراجها في نقطتين:

- مشاركة الزّبون في إنتاج وأداء الخدمة.
- تعدّد علاقات هذا الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة.

1-1 مشاركة الزبون في أداء الخدمة:

في مجال المنتوجات الماديّة عمليّة البيع تبدو بسيطة، محصورة فقط في إتّصال سريع بين الموزّع والزّبون (دفع الثمن وتسلّم المنتوج). أما الخدمات فاعتبار صعوبة تنميطها وعدم استقلاليتها عن المشتري فإنّ عمليّة بيعها تبدو نوعا ما معقدّة.
أساس هذا التعقيد هو نابع من مشاركة الزّبون في إنتاج وأداء الخدمة وتأثيره الكبير على نوعيتها النهائيّة عن طريق سلوك شراءه أو استهلاكه.

"فالزبون الدّي يقوم بكراء سيّارة أو حسوب لا يمكن أن يكون راض إلاّ في حالة استعماله الجيّد والحسن لهذا المنتوج. المؤسّسة التّي تشتري خدمة المحامي أو إرشاداته يجب أن تقدم له ملفا كاملا وجيّدا عن المشكل بغرض أن يحلّه بأحسن طريقة. المريض يجب أن يصف جيّدا أعراض مرضه وآلامه للطبيب حتى يسهل له اكتشاف سبب الدّاء. وأيضا الزبون في البريد يجب أن يستخدم بطريقة صحيحة الشيك أو الحوالة أو التليغراف لكي يتمكّن من الاستفادة الجيّدة من محاسنهم ... إلخ".[1]

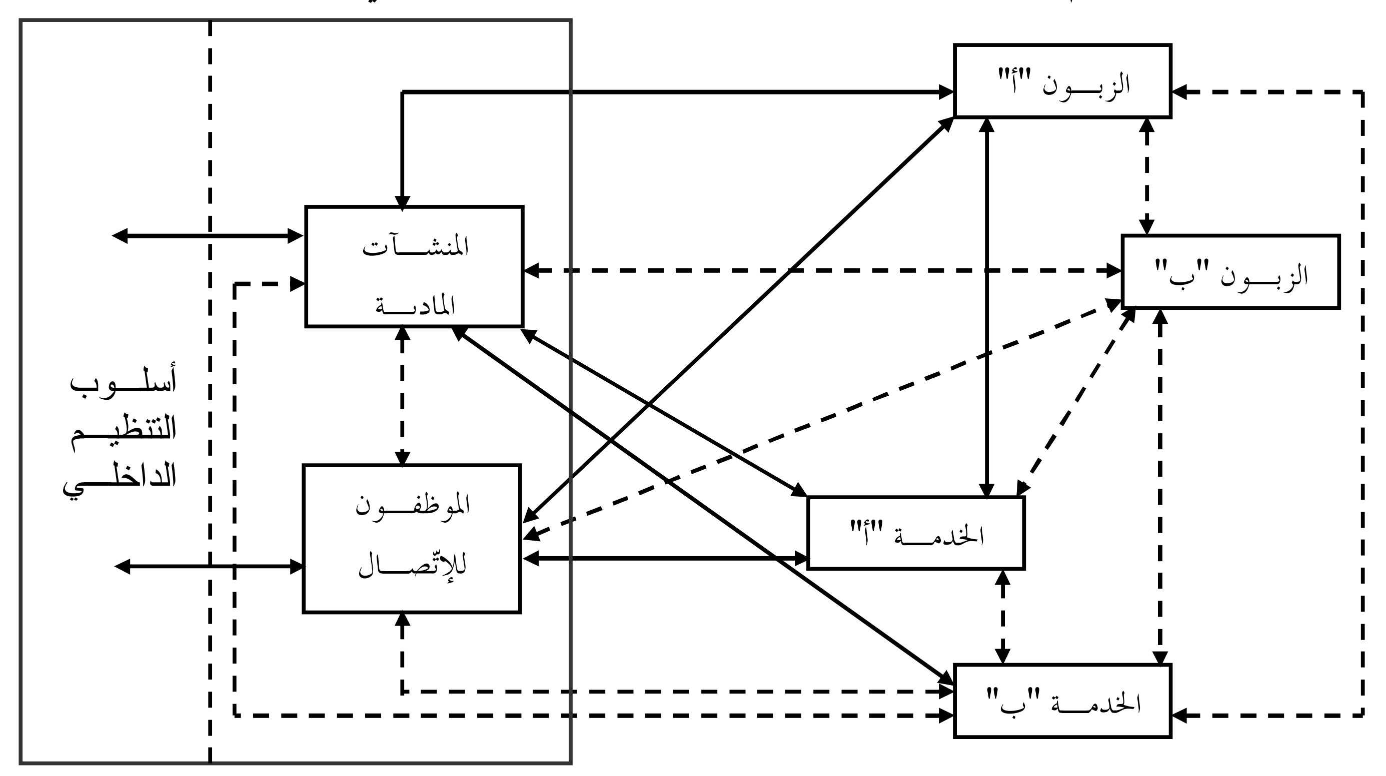
[1] : P. Eiglier et E. Langreard « Le Marketing des Entreprises de Services », Revue Française des gestion. Mars/Avril, 1977. Source cité par J. P. Flipo p 90.

ومن هنا فباعتبار الاحتمال الكبير لأن يؤثر سلوك الزبون على النوعيّة النهائية للخدمة المؤداة، فإنه من المهّم والضروري لأن يأخذ سلوكه بعين الاعتبار لغرض عمل تسويقي جيّد للخدمات.

2-1 تعـدّد علاقــات الزّبــون أثنــاء مشاركتــه فــي أداء الخدمــة:

الزّبون -كما سبق ذكره- يشارك في أداء الخدمة. مشاركته هذه متعدّدة ومتنوّعة باعتبار تعدّد علاقاته: مع الزبائن الآخرين، مع الموظفين للإتّصال، مع المنشآت المادية وفي هذا الشأن حاول كلّ من Eric Langeard et Pierre Eiglier أن يظهرا هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكــل رقــم (25): العلاقات المتعددة للزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة



المصدر: J. P. Flipo. Le management des entreprises de services P 91.

ما يمكن ملاحظته من الشكل هوّ كثرة تعدّد العلاقات المشار إليها بالأسهم، على الرغم من محدوديّة الشّكل الدّي لا يظهر سوى زبونين اثنين فقط.

وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على أن إنتاج وبيع خدمة في آن واحد ليس بالأمر الهيّن كما يتصوّره الكثير.

ويشير هذا الشكل أيضا إلى أنّ زبون الخدمة يدخل في علاقات تأثيرية متبادلة مع ثلاثـــة (03) أقطاب:

- المنشـــآت الماديّة.
- الزبـــائن الآخرين.
- وأخيـــرا مقدّمي الخدمة.

وحسب J. P. Flipo فإن:

* **المنشـــآت الماديّـــة:** تظهر أثناء تسلّم الخدمة في المحلاّت أو بفضل أدوات عارض الخدمة مثل (العقارات الفندقية، قاعات العرض، الوكالات، المكاتب، الحواجز...إلخ). يتعلّق الأمر أيضا بالوسائل التي يستخدمها الموظفون في الإتصال والتي يمكن أن يستعملها مباشرة الزّبون. وتتضمّن المنشأة المادية أيضا الديكور المتعلق بخلق جاذبيّة مناسبة للعلاقات التجارية المريحة والمنتجة.

* **الزّبائـــن الآخريـــن:** إنهم بشكل من الأشكال أحد المنافسين للزبون الفردي. باعتبار كونهم يأخذون منه جزء من الاهتمام المخصّص له من قبل الموظفين للإتّصال.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون بعض الزّبائن أهّم مزعجين. لذلك يمكن أن يكون لسلوكهم آثار معتبرةعلى نوعيّة الخدمة في نظر الزبائن الآخرين. فمثلا: جاذبية النقل في الميترو في أغلب الدول الأوروبيّة مشوّهة من قبل زبائن العنف والسّرقات اللذّين رغم عزلتّهم يعتبر تأثيرهم كبير.

* **مقدّمـــي الخدمـــة:** وظيفة هؤلاء مضاعفة، في آن واحد إنتاج الخدمة وبيعها. في الماضي كانت أهمّ القدرات التّي يتطلّب توفّرها عند الموظفين هيّ الكفاءات التقنيّة, أمّا اليوم فشيئا فشيئا نشأ وعي وميل تجاه نوعيّة العلاقات التجارية، ليس فقط بهدف الاستقبال والاحترام، ولكن أيضا بالنظر إلى عدم قابليتها للانفصال في العديد من الحالات عن النوعيّة التقنيّة.

ومن هنا يمكن إستنتاج أن خلـــق خدمة ذات نوعيّة يستلـــزم تحقّق ثلاث شـــروط أساسّية:

1. ملائمة المنشأة الماديّة لظروف أداء الخدمة والعلاقات التجاريّة المريحة والمنتجة.
2. مشاركة صحيحة للزّبون في إنشاء وأداء الخدمة.
3. تفهّم مؤدّي الخدمة لطلب ورغبة وبسيكولوجيّة هذا الزّبون.

المطلب (2): الآثار التّسييرية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة

خصوصيّة العلاقة التأثيرية (الموظفين للإتصال/زبائن)في قطاع الخدمات لا يمكن أن تمرّ دون آثار تسويقية بليغة تمسّ كامل سياسة الإتّصال التجاري.

المؤسّسة الخدمية بهدف إرضاء الزّبون وتحقيق تمنيّاته هيّ مدعوّة إلى ضمان القدرة على الإتّصال معه. هذا الإتصال التجاري ليس بالأمر البسيط. هو ليس فقط البشاشة والبسمة أو الأدب مع المستعملين. بل هو مجموعة من الإجراءات التّسييرية الفعّالة التّي يمكن حصرها في ثلاث (03) عناصر أساسيّة:

- تسيير فعّال للمعلومات.
- استقبال لائق بالزّبون.
- تكييف مشاركة الزّبون لصالح المؤسّسة.

2-1 تسيير فعّال للمعلومات:

إعلام الجمهور هوّ أساس عمليّة تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والمستعملين. التسويق العمومي للخدمات يقترح وسائل فعّالة وجيّدة لتمرير المعلومات، فكلّ إدارة تربح كثيرا بوضعها في الميدان مخطّطا للإتّصال يجعل وظيفة الإعلام "مثلى". لأن "الوقت الدّي يقضيه موظّف في شرح أيّ إجراء لأية خدمة، هو يساوي في مادّة الإتّصال غاليا. لذلك يجب أن يقلّصه المسير إلى الضرّوري. وفيما يخصّ الباقي فإن هناك وسائل إتّصال أكثر اقتصاديّة يمكن أن تؤدّي مثل هذا الدّور. كجداول مواقيت النقل. فمثل هذه الوسائل هيّ أقلّ تكليفا من موظّف

الخدمة، بالإضافة إلى مزية أخرى هي تبسيط تقديم المعلومات للزّبائن أو منحهم معلومات لا يمكن أن يجدوها بمفردهم".[1]

وعلى الرغم من أنّ تسبيق المعلومات للزبائن يمكن أن يفتح لهم الشّهية ليستغلّوا أحسن الخدمة أو ليحصلوا عليها بأقل التكاليف، على الرغم من ذلك فإنه لا يمكن رفض هذا الإجراء لسببين:

- كـون ذلك يسيء إلى صورة القطاع بصفة عامة.
- لتجنب إحساس الزبون من أن مقدّمي الخدمة قد اختاروا "منطق الصراع" على "منطق التعاون".

ولأجل تبنّي سياسة إتّصالية مفتوحة وفعّالة فإنّه على مسؤولي التّسويق أن:[2]

* يحدّدوا نوع صنف الإتصال المتّبع من طرف المؤسّسة، يمكن الاختيار من بين الأصناف الثلاثة التالية:

الصنف الأوّل: إجابات دقيقة، سريعة، موجزة، نمطية.

الصنف الثاني: إجابات مفصّلة، مقنعة، موسّعة، مقسرة.

الصنف الثالث: مقدّم الخدمة يسأل والزّبون يجيب (مثل حالة الطّبيب).

* يحدّدوا محتوى كلّ صنف من الأصناف الثلاثة للإتصال مع تقليص القدرة الإتّصالية للموظفين إلى المستوى الضّروري.

* ينمّوا قدرات الإتّصال بين جميع الموظّفين في سياسة إجمالية باللّجوء إلى وسائل أخرى: كالإشهار، الإشهار في أماكن البيع، النماذج (Catalogues) ...إلخ.

ويمكن تحقيق التنوّع في الإتّصال عن طريق تكييف الخدمة النمطية مع الاحتياجات الخاصّة للزّبائن:

---

[1] : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi »Marketing Public » op cit.

[2] : B. H. Booms et J.L. Ny quist cité par J.P. Flipo p 93 op cit

- زبـون يطلب خدمة سهلة وبسيطة، يلزم الموظفين إتباع الصنف الأوّل من الإتّصال (أي تشخيص الخدمة).
- زبـون يطلب خدمة طويلة معقّدة ومهمّة، معناه عدم إتباع أسلوب تشخيص الخدمة من طرف الموظفين (ضرورة استقبال المستعمل فرديا واستفادته من معالجة شخصية لحالته). ولكن رغم ذلك فمن النافع جدا أن تترك المؤسّسات الخدمية لموظّفيها هامشا للتحرك. باعتبار أنّ ذلك يمنح مزية تنافسية هامّة للمؤسّسة.

2-2 استقبـال لائـق بالزّبـون:

التّسويق الحديث في ميدان الخدمات مثلما يهتمّ بتسيير حقيقي للمعلومـات للجمهور، هوّ أيضا يهتمّ بعرض استقبال في مستوى قيمة المستعمل. لأن نوعيّة الاستقبال الجيّد تعكس نوعيّة المؤسّسة (صورة جذابة، مرآة للتّسيير الحسن...).

والاستقبال معناه إيجاد مكان للقادم الجديد في وسط مجموعة الموظفين والزّبائن وتسهيل تأقلمه وإدماجه ومساعدته بهدف إنجاح التقرب منه وإنشاء وتحسين علاقة إنسانيّة لأجل إعطاء أجوبة لتساؤلاته وإشباع رغبته وأذواقه.

وهذا معناه **"**إعطاء للمستعمل أكثر من خدمة بسيطة ومتكرّرة: معناه إعطاء (للزّبون) الرّضا والشّبع (للمجتمع). فكلّ ما يستحقه منّا (الزبون) وما ينتظره هو الحصول على علاقة حميمة، شخصيّة وملموسة**"**.[1]

وفي الحقيقة إنّ العناية الكبيرة التّي يوليها التّسويق بموضوع الاستقبال ليس صدفة وإنما بالنظر إلى آثاره الإيجابية التّي تعود على المؤسّسة الخدميّة:

- تقويـة وتحسين صورتها.
- ضمـان الوفاء التجاري لزبائنها.
- التحسيـن والرّفع من مبيعاتها.

---

[1] **:** Laurent Hermel, Patrick remaghi Marketing Public op cit

2-2-1 أهــداف الاستقبــال: يستهدف الاستقبال في المؤسّسات الخدمية ثلاثة (03) أهداف:

أ/ التحضيــر لعلاقــة فعّالــة وصحيحــة:

عادة بالنسبة للعديد من الزبائن يبدو الإتّصال الأول مخيفا بعض الشّيء. ومن هنا تنشأ ضرورة وأهميّة إعطاءه الأهميّة القصوى رغم قصره. ففي ثواني او دقائق قليلة نثير اكتشافا متبادلا، ونظهر في هذه الومضة القصيرة إشارات إيجابية تجعل الزّبون يحسّ بنوع من الارتياح، فيختفي القلق والانفعال لصالح توضيح الأفكار، وتبنّي أسس متينة لعلاقات قويّة مستقبلية.

ولذلك يحاول العديد من موظّفي الاستقبال في الفنادق الكبرى في العالم أن يوجدوا بعد مسرحي في عرضهم للخدمة وتعاملهم مع الزبائن. إنّهم يتخيّلون تمثيليّة معدّ أدوارها مسبّقا، وأنهم ممثلين أو مسرحيين يجب أن يتكيّفوا مع أداورهم التعاملية.

ب/ فهــم طلــب الزبائــن:

غالبا يعبّر الزبائن عن طلباتهم بصفة غامضة، وعبارات مضطربة وناقصة أو بإطالة. وفي بعض الأحيان يصبون غضبهم على أوّل من يصادفونه في المصلحة. حلّ مثل هذه المشاكل المطروحة هوّ من أهداف الاستقبال الجيّد. الداعي إلى فهم طلب المستعمل والإصغاء إليه لغرض حلّ مشاكله. **"**فمستهلك الخدمات يشتري قبل أيّ شيء الانتباه**"** (1)، أنه يدفع الثمن مقابل أن يهتمّ به بشكل شخصي وخاص.

(1) **:** Eric Schankleman :The Clearing Banks Slow Struggle To Be Corporate Marketers. Ouvrage cité par J. P. Flipo p 225.

ولغرض الفهم الجيّد لطلبات الزبائن يمكن اللّجوء إلى استعمال أساليب متنوّعة:

- استخــدام كشوف للمعلومات.
- تخصيــص مكاتب خاصّة بالاستقبال والتّوجيه (مثل "مراكز AVS في فرنسا (الإدارة في خدمتك) التي خلقت في سنة 1982 خصيصا لهذا الغرض، والتّي لها وسائل حديثة ووسائل إتصال محلية ومداومات في البلديّات").[1]
- تخصيــص أرقام هاتفيّة خصيصا للإعلام والتّوجيه.

جـ/ التّوجيــه:

كلّ مصلحة عموميّة للخدمات، بغرض مواجهة مشاكل تعدّد خدماتها يجب أن تسهّل عمليّة توجيه واستقبال المستعملين (نصحهم، إفادتهم بالمعلومات، توجيههم إلى موقع الخدمة التّي يقصدونها، وإلى الشخص الواجب مقابلته). وهذا معناه إيجاد وتنمية العديد من الوسائل الضروريّة في عين المكان:

- إتبــاع سياسة الإشارة الجغرافيّة لتسهيل توجيه المستعملين.
- توفيــر المعلومات عبر الألواح الإلكترونية.
- تخصيــص مكاتب للاستقبال والتوّجيه مجهّزة بمضيفين ووسائل ماديّة ضروريّة.
- عــرض لمخطّط التموقع الجغرافي في أماكن الازدحام والمناطق المهمّة للمرور.

2-2-2 عوامــل إنجــاح الاستقبــال: حتى تنجح عمليّة الاستقبال فيجب أن تكون مشبّعة ومشحونة بعوامل بسيكولوجية متعدّدة تجعل الزبون يحسّ بالارتياح حتى وإن لم يلبّي طلبه (ينصرف وهو راض عن المصلحة وزبائنها)، وربما لأنه اكتشف معلومات جديدة، تحصّل على اقتراحات قيّمة ومفيدة، أو تعرّف جيدا عن المصلحة أو المؤسسة.

أ/ سلامــة ذوق ملاقــاة الآخريــن:

حتى يتجنب مؤدّي الخدمة الخطوات البسيكولوجية السيّئة والخطيرة التي تسيء بالنوعية النهائية للخدمات (كالأخطاء التقنية والابتذال والنرفزة...) يجب أن يكون مشحونا بروح حب العمل والسرور بملاقاة الآخرين. لأنه انطلاقا من هنا سيحاول أن يجد حسب ميزاجــه ووسائله

---

(1) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi « Marketing Public, op cit

الخاصة كيف يترجم في كلماته وإرشاداته هذه الحالة النفسية الجيّدة، بعيدا عن المجاملات والمصطنعة والسّلوك الروتيني الذي لا يستدعي الاحترام والتقدير وإنجاح المعاملات التجاريّة.

ب/ سلامة الرؤيّة إلى الغير:

في الحقيقة الموظف والزبون هم شخصين كاملين قبل أن يكونوا (بائع ومستهلك للخدمة).

ومن هنا فلا يجب أن:

- يرى الموظفون للإتصال في الجمهور الدّي يستقبلونه باستمرار أشخاصا غامضين، متشددين وغير واعين.
- يرى الزبون أن الموظفين للإتّصال هم موزعين آليين ومتشدّدين وغير إنسانيين يعاملون الناس بجفاء كالأشياء لا بالمجاملة كالأشخاص.
- بل يجب أن:
- ينظر الموظف للزبون على أساس أنّه شخص ذكي وواعي ينقصه فقط التعبير عن رغباته.
- ينظر الزبون لمقدم الخدمة على أساس انّه يسهر على خدمتة ومصلحته وموضوع لأجل مساعدته.

جـ/ وضوح علاقات الموظفين بالزبائن:

حسب Freerik Mispelblan فإن الزبون وعارض الخدمة يعملان زوج متكامل والدّي يسهر على الصّلة بين هذا الزوج هوّ شخص آخر ("رموز الخدمة"). هو الذي يعمل القانون ويشكّل المقابلات مع الزبون... وهذا يسمح فعلا بتأطير العمل مع الزّبون.

وحسب نفس الكاتب فإن الموظفين في الخدمة لا يتحاورون مع الزبون مباشرة ("وجه لوجه"). إنّهم يقومون بذلك باللّجوء إلى مرجع خاص بالمقابلات المثلى للزّبون الأمثل الدّي نوجّه له الخدمة. وإنّ الموظّف يتحاور مع هذا الزبون الأمثل من خلال محاورته لكلّ الزبائن الآخرين.

3-2-2 مخاطــر الإستقبــال: من الخطأ والخطر أيضا اعتبار أن "الاستقبال" هو وظيفة لا أهمية لها. فمثلما هيّ مهمّة ومفيدة يمكن أن تكون أيضا خطيرة ومضرّة. ولتفادي خطورة ومضار الوظيفــة، هذه مجموعة من النواهي الواجب اجتنابها من قبل مقدّمي الخدمة (الموظفون للإتّصال):

- لا يجــب على مقدّم الخدمة أن يحسّ أنه صاحب السلطة، فمن الخطأ الفادح الخلط بين إقناع الغير وبين السّيطرة عليه. ومن هنا فمن المفيد جدا عدم خلط العمل مع الشخص الدّي نخاطبه.
- لا يجــب على مقدّم الخدمة أن يردّد العبــارات التّي يخاطب بها الزبائن روتينيّــا، لأن ذلك يجعل الزبائن غير مستعدّين لتصديقه حتى وإن كان صادقا، إذ أنهّم يعتبرونه كرد فعل شرطي فقط.
- لا يجــب على مقدّم الخدمة أن ينفعل بسهولة. فمن المهمّ جدا تكيّفه مع الغير متوقّع ومع التّعب (مكالمات هاتفية مستمرّة، استقبالات كثيرة، أسئلة مكثّفة...).
- لا يجــب على مقدّم الخدمة أن يحرج الزبائن، فحتى كلمة "لا" يجب أن تقال بلطف وبثقة وبصلابة، أي بأسلوب فنّي يساهم في قبول الرّفض من طرف الآخرين دون إحراجهم أو جرحهم.
- لا يجــب على مقدّم الخدمة أن يهمل مظهره، لأن حسن الهندام وأناقة المظهر هوّ من التّأهيلات الأساسيّة اليوم لبيع الخدمات. أنّه يساهم بدرجة كبيرة في التقليص من عدم التأكد وإزالة الخطر المنظور من طرف الزّبون.

بالإضافة إلى هذه النّواهي، هناك قاعديتين على المؤسّسة الخدمية أن تحترمها:

* **القاعــدة الأولــى:** السهر على ثبات موظفيها للاستقبال قدر الإمكان، بالنظر إلى إعتيــاد الزبائن عليهم، وتفضيلهم التعامــل معهم دون غيرهم نظرا للثقة الموضوعة فيهــم، وأهمية ذلك في تقليص أخطار عدم التّأكد والمخاطرة.

* **القاعــدة الثانــي:** الاهتمام بالتكوين التجاري للموظفين وإعطائه الأولويّة على التكويــن التّقني لهم. ومن هنا تنشأ ضرورة شغل مناصب الوظائف التجاريّة عن طريق "تكوين ابتدائي"

يهيّأ مختصين في الميدان، لا من خلال ترقية داخلية لتقنيين سابقين لا دراية لهم بالمعاملات التّجاري.

2-3 تكييف مشاركة الزبون لصالح المؤسّسة:

حسب Eiglier et Langeard فإنه من الممكن جدا الاستفادة من ظاهرة **"**مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة**"** لصالح المؤسّسة. البعض من هذه الاستفادة يمكن إدراجها فيما يلي:[(1)]

1) يمكن رفع وتحسين إنتاجيّة المؤسّسات الخدمية عن طريق إشراك الزبون في أداء الخدمة. ويتّم ذلك من خلال تكليف الزّبون بالعديد من المهام التّي كانت على عبئ الموظف، وهذا ما يمكنّه من تحسين وتطوير الخدمة وبسرعة معتبرة. وأحسن مثال على ذلك هو المثال التّقليدي على الخدمة الحرّة في التّوزيع (Libre Service)، التّي بفضل تحويلها للعديد من المهام من الموظف إلى الزبون (التنقل للبحث عن المنتوج في الرفوف، تجميع كل أصناف المشتريات، تمريره على صندوق دفع الثّمن، وضعها في معبآت.... تكون قد ساهمت إلى حدّ بعيد في رفع رقم الأعمال بقيمة معتبرة بالنّسبة لكلّ موظف.

وحتّى الزبون يمكن أن يستفيد كثيرا من مشاركته في إنتاج الخدمة (اختيار أحسن، حرية أكبر، دفع سعر أقل...).

هذه المنهجيّة يمكن أيضا انتهاجها بالنسبة للمؤسّسات الخدمية.

فحسب Frederik Mispelblan فإنّ بعض المختصّين في التّسويق استنتجوا أنّ (الحركات، الأقوال، الطبائع) هيّ أيضا يمكن أن تتجزأ أو تتركب من مراحل قصيرة متخصّصة مثلما فعل TAYLOR في الصنّاعة، وكمثال على ذلك تطبيق مجموعة ACCOR هذه الأفكار في فنادقها ومطاعمها. وذلك باللّجوء إلى تنميط الحركات، الطبائع والكلام، التّي يجب على الموظفين احترامها في كل لحظة هامّة خلال مقابلتهم للزبائن.

---

(1) **:** P.Eiglier, J. Bateson, C. Levelock: Participation du Richard B.Chase –Where does the custamer fit in a service operation ?-, « Concept et mesure ». concept rendu, Séminaire Marketing des services I.A.E.HARVARD Busines review, Aix – en Provence 1978, Nov-Dec 1978 cité par J.P. Flipo pp 94-95.

وحسب نفس الكاتب فإن تنميط الهيئات والسلوكات هوّ ممكن جدا وممكن تنظيمها بتجنب قدر المستطاع الإتّصال بين العمّال والزبون.

المثال المشهور على ذلك هو مطاعم MC Donnald أين يتكفل الزبائن لوحدهم بالعديد من الوظائف التي عادة تكون مخصّصة للعمّال. التجهيزات المادية لهذه المؤسّسة هيّ مجهزّة بالشكل الدّي يسمح للزبائن بأن يمرّوا عل شكل سلّم مركّب يوجّههم مباشرة إلى السلوك الدّي يجب أن يتّبعوه.

ولكن في الحقيقة يخفي هذا الشكل من التّنظيم وراءه العديد من العيوب. فإلى أيّ حدّ سيقبل الزبائن والموظفين بسلبيات التّنميط ؟ وإلى أيّ حدّ يمكن تطبيق هذا التّنميط على جميع المؤسّسات الخدمية ؟

2) يمكن ضمان وفاء الزّبون وكسب ولاءه، من خلال مشاركته مع الموظّف في أداء الخدمة، لأن الزبون عادة ما يحاول المحافظة على نفس مقدّم الخدمة الذي إعتاد التعامل معه.

وأنّ نوعيّة هذه المشاركة ونوعية العلاقة التّي تربط الزّبون بمقدّم الخدمة هيّ التّي تحدّد إلى حدّ بعيد: هل الزبون سوف يعود أم لا ؟ لذلك فأهمّ هدف من وراء تسهيل مشاركة الزّبون في إنتاج الخدمة هو جعله "بسيكولوجيا تابعا" ومخذرا.

ومن هنا فالعديد من البنوك في العالم يرغبون في أن يكونوا السّباقين إلى تحقيق أول علاقة مع الزبون **"**أنهم يحاولون أن يكونوا أوّل بنك في حياة الزّبون. وهذا يمثّل لهم وضعيّة مربحة (خاصة وأنّهم سيربحون وفاء هذا الزّبون الشّاب)**".**[1]

ويمكن للمؤسّسة الخدميّة ضمان مزيدا من وفاء الزّبون باللجوء إلى وسائل تجارية متعدّدة تجعل تكلفة ابتعاد الزبون عن خدماتها كبيرة. ومن هنا نجد أن العديد من الخدمات مجعولة فقط لقبض وتخضيع الزّبون.

---

[1] **:** Frederik Mispelblan, op cit.

3) يمكــن استغلال مشاركة الزّبون في أداء الخدمة في "تربية" هذا الأخير. وخاصّة عندما تسيطر المؤسسة الخدمية على العرض، لأنه في هذه الحالة فإنّ الإتّصال المباشر يسّهل انسجام عرضها مع الطّلب.

ولكن تربية الزبون والحصول على التعاون منه يتطلب توفر تجهيزات وتدخلات مستمّرة لأنه بفضل هذه الوسائل تتمكّن هذه الخدمات من أجل تؤطّر زبائنها وتحدّد لهم دورا ومكانا.

وكمثال على ذلك نذكر استخدام الإشارات في الحافلات: **"**بعد هذا المكان تذكرتكم لم تعد صالحة**"**.

4) يمكــن استغلال مشاركة الزبون فــي أداء الخدمة في تحصيل المؤسّسة الخدميّة علــى العديد من المعلومات المهنية دون اللّجوء إلى الدراسات المكلفــة للسّوق. كما يمكــن للمؤسســة من استغلال ذلك فــي توسيع خط منتجاتها وتحقيق مبيعــات متقاطعة وبالتالــي مضاعفة رقم أعمالهــا. هذه الطريقة منتجهة خاصّة لدى وكلاء التّأمينــات الدّين يحاولــون تحقيق مع نفس الزبون على أقصى الصّفقات والعقــود (سيارات، منــازل، حياة...إلخ).

وأخيرا يجب الانتباه إلى ملاحظة مهمّة وهيّ أنّه من الممكن في بعض الأحيان أن تكون مشاركة الزّبون في أداء الخدمة كعامل مؤثر سلبي على المؤسّسة. وذلك باعتبار على أنّها تمنح للزبون فرصة مهمّة للسيطرة على مؤدّي الخدمة. لذلك من غير الملائم في هذه الحالة الإكثار من تشغيل العمال الموسميين لغرض الاستفادة من دفع أدنى الأجور لهم دون مراعاة لمستويات تأهيلهم وقدراتهم.

المطلــب (3): مشاكــل تقديــم المبيعــات البريديــة فــي الجزائــر:

إلى جانب العناصر السابقة المتعلقة بعرض وتقديم الخدمات البريدية فإّن هناك بعض المشاكل التي تحتاج للدراسة والتحليل لإتخاذ قرار بشأنها، يمكن حصر هذه المشاكل في خمسة (05) عناصر مهمّة:

1. ضعــف مستوى ونوعية الخدمة.
2. نقــص عدد ومواقع الوكالات والفروع.
3. ضعــف الإعتمادات المالية المخصّصة..
4. ضعــف تكوين وإعداد الكادر الوظيفي.
5. ضعــف دعم الترويج في تحضير سلوك الزبائن.

1-3 مشكــل ضعــف مستــوى ونوعيــة الخدمــة البريديــة:

إن تقدير جــودة الخدمة البريدية بسبب كونهــا غير ملموســة أمر صعب تحقيقــه، فنادرا ما يتم الاتفاق على مكوّنات الجودة. لكن عموما يلاحظ دائما أن هناك اختلافات واضحة في الجودة يلتمسها المستعمل الذي يشتري الخدمة.

والخدمة البريدية باعتبار تسويقها لعدد غير متناهي من الجمهور عادة تكون جودتها منخفضة (بالنظر لكونها عمومية)، وهذا أول مشكل يمسّ عرض وتقديم الخدمة.

وإن الاهتمام بتحسين جودة الخدمة لا يمرّ دون تكاليف تتحملها منظمة البريد وهذا ما يعيق عملية تطوير نوعية الخدمات العمومية.

وبناء عليه ينبغي أن تجد المنظمة حلولا تحقق من خلالها الحد الأدنى من راحة المستفيد وفي ذات الوقت تحققّ اقتصاد أكثر في تقديم الخدمة.

"فإذا أرادت المنظمة مثلا تخفيض التّكلفة فإنها تقوم بتحديد الخدمات التي تقدّم في مكان ما، أو في عدّة أماكن تاركة تكلفة النقل يتحمّلها المستفيد. كما يمكنها تخفيض نفقاتها أكثر من ذلك، وفي هذه الحالة يتحمل المستفيد وقت الانتظار أساسا بدلا من أن يصبح وقت فراغ يتحمله الموظفون. فعندما يكون عدد الموظفين قليلا يصبحون منشغلين بصورة مستمرة بينما يتحمل المستفيد وقت وتكلفة الانتظار. وهذا الحل يخفض من تكلفة المنظمة (وقت الموظفين) على الرغم من أنه يزيد من التكلفة التي يتحملها المستفيد. وهكذا نرى أنّ من واجب المنظمة أن تبدأ بتخطيط عملية تقديم خدماتها بمفهوم مستوى ونوعيّة الخدمة التي سوف تقدّمها".[1]

---

[1] – [2] : زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

3-2 مشكــل عــدد الوكــالات والفــروع:

تواجه منظمة البريد مشكلة عدد وكالات ومنافذ للتجزئة التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها. "حيث أن وجود فرع واحد يكون أيسر وأكثر اقتصادا، فوجود وكالة ضخمة في مدينة رئيسية بكادر ضخم من العاملين وأجهزة كاملة سيؤدي إلى وجود التّسهيلات الكبيرة للمستفيدين، مما يخلق لهم الراحة، إلاّ أنه مع ذلك سيدفع المستفيد الثمن إذ أن عليه أن ينتقل إلى مسافة أبعد، ويستغرق وقتا أطول ويتحمل نفقات ومخاطر أكثر أما في حالة وجود العديد من الفروع الصغيرة في مناطق متفرّقة فإنها ستوفر لهم تحمل مشقة السّفر والإنفاق والمخاطر".[2]

هذا وقد عمدت الجزائر تقديم مزيدا من التسهيلات للسكان القاطنين في مختلف أجزاء القطر فأنشأت فروع ووكالات بريدية في كل أنحاء القطر كنتيجة لتطبيق مفهوم الانتشار والتخفيض من الضغط على وكالات البريد المركزية، وتقليل التكلفة التي يتحملها المستفيد. فلا تعاني منظمة البريد في الجزائر من مشكلة الحصول على الأسواق، وذلك لسعة ما لديها من أسواق، ولكن معاناتها تكمن في إيصال خدماتها إلى هذا السوق الواسع الانتشار، فعلى الرغم من وجود العدد الكبير من القنوات إلاّ أنّها ما تزال في حاجة ماسّة إلى التّوسّع في زيادة عددها، واستغلال أقصى طاقاتها لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين. فضيق الأماكن التي تقدم فيها الخدمات وعدم استيعابها للعدد الكبير من المترددين هو من أكبر مشاكل منظمة البريد في الجزائر إلاّ أنّه "حالما تقرّر المنظمة توصيــل خدماتها بطريقة أكر عدالة بين المناطق، فإنها تبدأ بمواجهة المشكلات التقليديـــة، والمتمثلة في عدد الفروع التي ينبغي إنشائها؟ والحجم الذي يجب أن تكون عليـــه؟ وأين يجب أن يكون الموقع والتخّصص الذي يمارسه كل فرع؟... وغيرها".[1]

وليست العبرة بعدد الفروع وموقعها فحسب، بل ينبغي تزويد هذه الوكالات والفروع بالإمكانيات الماديّة التي تمكنها من تقديم خدمة عالية الكفاءة.

---

[1]: زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

3-3 ضعف الاعتمادات المالية المخصّصة:

تشكو معظم الوكالات البريدية موضع البحث من نقص في الاعتمادات المالية، وتعتبر تلك عقبة تعرقل إيجاد المنظمة لمنافذ أو أساليب أفضل لتقديم خدماتها، وهنا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار لعنصر مهم وهو أن تكون أهداف البرنامج التوزيعي واقعيّة، ويتمّ وضعها على ضوء الإمكانيات المتاحة لهذا الغرض، لأن وضع برامج توزيعية يفوق طموحها الإمكانيات والموارد المتاحة يجعل ذلك عديم الجدوى.

4-3 ضعف إعداد وتحضير الكادر الوظيفي:

تحتاج الوكالات البريدية لضمان حسن توصيل خدماتها للمستفيدين إلى وجود عدد من الكفاءات المدربة تدريبا جيّدا، بالخصوص وانه في مجال الخدمات العموميّة للبريد فإن عارضي الخدمات يؤثرون على النوعية النهائية للخدمة. وإذا قابل ضعف الكفاءات في أداء الخدمة، كثرة عدد المتردّين على الوكالات البريدية طلبا لخدماتها فإن ذلك سينتج عنه عدم القدرة على الوفاء باحتياجات الجمهور ورغباتهم في الوقت المناسب وسوء استغلال للطاقة القصوى للمنافذ الحالية والتي تعتبر أصلا قليلة.

5-3 ضعف دعم الترويج:

ويقصد بذلك قصور وعدم استغلال وسائل الترويج للمنظمة في توجيه المستفيدين إلى الأساليب الصّحيحة التي ينبغي إتباعها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وقد ينعكس ذلك في عدم إدراك العديد من المستفيدين لنظام تقديم الخدمات البريدية المتبع وأصوله، ممّا يؤدي إلى القصور في تقديم تلك الخدمات لهم بالشكل والوقت المناسبين.

الحلول:

من خلال ما سبق هناك بعض الاقتراحات العملية لتحسين عملية تقديم وعرض وتوزيع الخدمات البريدية منها:

1- باعتبار عدم قابلية الخدمات غير المستفاد منها للتخزين، فيجب ضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لمختلف الوكالات البريدية، حيث أن عدم استغلال الطاقة القصوى يعتبر خسارة تتحملّها منظمة البريد.

2- تحقيق العدالة في توزيع الإمكانيات البشرية والمادية بين مختلف المناطق وبين الريف والمدينة، آخذين بعين الاعتبار احتياجات كل منها، والعمل على تحسين سوق الخدمات عن طريق تطوير قنوات التقديم وحسن استغلال الإمكانيات المتاحة. وبالتالي يتم دفع كفاءة نظام الخدمات البريدية: وهو عبارة عن مزيج مترابط الأجزاء (من الأموال، الموارد، الأفراد، الأفكار، المعلومات...)، الأمر الذي يزيد من فاعلية الجهد التّسويقي ويزيل الاختناقات في تدفق الخدمات.

3- يجب تصميم إستراتيجية جيّدة للمكان مبنية على معلومات سوقية دقيقة، تعتمد على الإجابة على الأسئلة الآتية لتحديد المكان المناسب: هل مكان تقديم كل خدمة من الخدمات مناسب لكل المستعملين ؟ وإلى أي مدى يمكن تقديم خدمات متنوعة للجمهور في نفس المكان ؟ وهل أماكن تقديم الخدمات البريدية قريبة من المستفيدين وسهل الوصول إليها ؟ هل مواقعها جيّدة أم أنّها ملتصقة بالمنازل او واقعة في شوارع ضيّقة مزدحمة ؟

وقد تبيّن من البحث الميداني أن ما يقارب 90 % من أماكن الوكالات موضع البحث ملائمة لقربها من المستفيدين من خدماتها وسهولة الوصول إليها.

جدول رقم (18): مدى ملائمة مواقع تقديم الخدمات البريدية

البيانات / وكالات البريد	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد بأن الموقع مناسب	06	20	26	86,66
الاعتقاد بأن الموقع غير مناسب	00	04	04	13,33
المجموع	**06**	**24**	**30**	**%100**

وعادة تصنف الخدمات من حيث موقعها إلى خدمات مركزة في مكان واحد، وخدمات منتشرة أي موزعة في أماكن متباعدة. وعموما تنتشر الوكالات البريدية داخل المدن قرب البنايات الحكومية وبالقرب من المناطق المأهولة بالسّكان وفي الأماكن التي تتوفر فيها وسائل النّقل... ويجب عند اختيار المكان مراعاة رغبات ووجهات نظر المستفيدين التي تمثل مفتاح النجاح وذلك لعدّة أسباب أغلبها مرتبط بخصائص الخدمات العمومية ومن بينها يمكن ذكر:

* أن الخدمات التي تقع في مكان غير ملائم تكون غير مناسبة، وتعتبر رديئة في نظر المستعملين.

* تعتبر المنافسة من خلال التسعير والترويج غير مناسبة بالنسبة للخدمات البريدية، وهذا يجعل للمكان أهمية خاصة بالنسبة للتسويق.

* يجب أن تهتم منظمة البريد بإتاحة الاستفادة من الخدمة لأكبر عدد من المستفيدين المحتملين استجابة لمبدأ الخدمة العمومية.

* استجابة لمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية – يجب أن تهتمّ منظمة البريد بتقديم خدماتها إلى الرّيف مثلما هو عليه الحال في المدينة. لأن المتتبع للواقع الحالي يلاحظ بأن الاهتمام مركز على المدينة أكثر من الرّيف بسبب ما تتميّز به الوكالات في المدينة من إمكانيات مادية وبشرية، بينما تفتقر الوكالات البريدية في الريف لمثل تلك الإمكانيات.

4- يجب تصميم إستراتيجية جيّدة للزمن مبنية على معلومات سوقيّة دقيقة، تعتمد على الإجابة على الأسئلة التالية لتحديد الزمن المناسب: ما هو الزمن الذي يمكن أن يبدأ فيه بتقديم الخدمات ؟ وما هي الفترة الزمنية التي تستغرقها كل خدمة ؟ وكم يجب تجنيد من موارد بشرية لتحقيق التسيير الأمثل للوقت ؟

إن تحديد زمن تقديم الخدمات البريدية يزيد من قدرة تلك الخدمات من إشباع حاجات المستفيد عن طريق تقديها في الوقت المناسب (وقت الحاجة إليها)، وبذلك تتحقق المنفعة الزمنية للخدمة. ويجب أيضا ضمان تنسيق وقت وزمن تقديم الخدمة مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى لضمان النجاح.

5- يجـب ضمان وفرة الأيدي العاملة لمواجهة حجم الطلب المعتبر لخدمات البريد وهذا ما يمنح مرونة أكثر في الانتشار في تقديم تلك الخدمات، هذا إضافة إلى حسن إعـداد مقدم المنتج البريدي **"**فالشخـص الذي يشغل وظيفة مقدم الخدمة البريديـة، ينبغي أن يتميّز بعنصر المبادأة في العمل، وتكون له القدرة على إدارة عمله، والاستعداد للالتقاء بالجمهور، والقدرة على الإقناع، مع القدرة على استيعاب المتطلبات الأساسية للمستفيد، وقوّة الشخصيّة، وينبغي أن يكون على قدر من الإلمام بمقتضيات نشاط تقديم الخدمات ولديه الرغبة في أن يتعلّم وان يعلّم**"**. ورغم ما يحصل عليه هؤلاء من المعارف النظرية، إلاّ أنهم في لواقع في حاجة مستمرّة إلى التدريب العملي على أداء الخدمة، وعلى الأسلوب الواجب استخدامـه، خاصة وأنّهم يتعاملون مع أناس يتّصفون بالقلق وعدم الارتياح والاطمئنان وفي بعض الأحيان يتصفون بفقدان الثقة، حيث يحتاجون إلى معاملة خاصة وأسلوب خاص من شأنه إعادة الطمأنينة إلى نفوس هؤلاء الناس. وإزالة القلق أولا**"**.[(1)]

لذلك يصبح التدريب ضرورة حتمية لتفجير الطاقات الكامنة لدى الكثير من مقدمّي الخدمة وغيرهم لرفع مستوى الأداء لديهم والقضاء على نقاط الضعف في شخصياتهم وسهولـة الإشراف عليهم ومتابعتهم.ويترتب عن ذلك حتما زيادة مقدار الخدمات المقدمّـة، وارتفاع مهارة مقدمي الخدمات وسهولة اجتذاب المستفيدين وتوطيد الصّلات معهم، وانخفاض معدلات الأخطاء في التعامل معهم.

لذلك يفضّل عقد دورات لتدريب الموظفين فنيا وتجاريا على الأساليب الحديثة للإنتاج والبيع في مجال الخدمات العموميّة.

[(1)]: د. خليل زكي المساعد بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 213.

المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في قطاع الخدمات العمومية للبريد

آخر عنصر من المزيج التّسويقي سنخصّه بالدّراسة في هذا الفصل هوّ: التّوزيع. في ميدان المنتوجات الماديّة يتّم التّوزيع في معزل زماني وجغرافي عن الإنتاج.
الإنتاج يمكن تخزينه، نقله وزتوزيعه قبل بيعه.

الخصوصيّة في مجال الخدمات هيّ حدوث الإنتاج والتوزيع في آن واحد (زمانيا ومكانيا)، ولذلك أصبح من الممكن في العديد من الحالات **"**أن يسمّى التوزيع إنتاجا**"**.[1]

ميزة القنوات التوزيعيّة في الخدمات بساطتها وإتباعها لأقصر الطرق وعدم تطلبّها للوسطاء بقدر ما تتطّلب إتصال مباشر بين عارض وطالب الخدمة.

وبالنظر إلى أهمية وضرورة الإتّصال في الخدمات بين الزبون ومؤدّي الخدمة، فإن التوزيع أصبح يلعب دور أساسي وجوهري.

بسبب أهميّة هذا الدور وخصوصيّته في مجال الخدمات، يصبح من المهمّ والمفيد جدا دراسة آثاره على السّياسة التوزيعية للمؤسّسة. هذه الآثار لخصوصية الخدمات على سياسات التوزيع يمكن أن تمسّ ثلاث محاور أساسية:

1- اختيار صنف التّوزيع المناسب للسياسة التّسويقية المختارة.
2- التحكم في تجانس العرض عبر مختلف مراكز إنتاج الخدمات.
3- وأخيرا الدور المرتقب للوسطاء.

---

[1] **:** J.P. Flipo, op cit, p 96.

المطلــب (1): اختيــار صنــف التّوزيــع:

بالنظر إلى خصوصيّة عنصر التوزيع في ميدان الخدمات (التوزيع في غالب الأحيان إنتاج، والإنتاج يتم في أماكن التّوزيع)، فإن اختيار صنف التّوزيع المناسب يرتكز على عنصرين:

- أهميّــة اختيار العلامات القانونية.
- أهميّــة اختيار التّمركز الجغرافي.

1-1 اختيــار العلامــات القانونيــة:

اختيار وتوحيد العلامة التجارية والقانونية للخدمة او المؤسسة الخدميّة معناه منح الضمان للزبون على وحدة مستوى نوعية الخدمة، وحمايته من المغالطات ومن أخطار عدم التّأكد المرتبطة بالخدمات.

وحسب J .P. Flipo فإن أهمّ شيء ساهم في تطوير الخدمات بعد الحرب العالمية الثانية هو ظهور "علامات" للخدمة.

وحسب نفس الكاتب فإنّ لهذا الإجراء من الناحية التّسويقية هدفين:

الهــدف الأول: توسيع النجاح المحلّي على مدى أوسع (وطني أو دولي).

الهــدف الثانــي: السّماح للزبون بأن يجد في مختلف الأماكن نفس الخدمة مع ضمان للنوعيّة.

ومــن القطاعات التّــي أصبحت تركّز اليــوم على العلامة ندكر (وكالات التأميــن، وكالات البريد، الوكالات البنكية، الفنادق، وكالات السّياحة...). وأهم قطاع إستفاد من هذا الإجراء في ميدان الخدمات حسب نفس الكاتب هو الفندقة، الذي أصبح يساعد الزبون على معرفة نوعية الخدمة ومقابلها بكلّ سهولة. وكمثال على ذلك تقوم سلسلة Sofitel بضمان نفس الخدمة بنفس مستوى الأسعار في مختلف مناطق تواجدها في العالم. وأيضا سلسلة Novotel في فرنسا وHolliday Inn في الولايات المتّحدة الأمريكية الذي يمتلك 1741 فندقا بعدد غرف يتجاوز 296000 غرفة.

1-2 اختيـــار التمركـــز الجغرافـــي:

أهم قرار على المستوى التّسويقي الذي يمسّ نشاط الخدمات هو حسن إختيار التمركز لنقاط البيع. وفي الحقيقةيعتبر دلك من النقاط الجيّدة للإتّصال وتنمية العلاقات مع المستعملين.

يرتكز إختيار قناة التّوزيع في مجال الخدمات على ثلاثة (03) معايير.

- القـــرب.
- المحليّـــة.
- الأناقـــة والرفاهيـــة.

* **القـــرب:** ومعناه أنّ تكون نقطة الإتّصال أكثر فعّالة ومفيدة بدلالة قربها الجغرافي من الزبائن. ومن هنا تظهر أهميّة إختيار النقاط السّاخنة والكثيرة المرور كنقاط التّوزيع والإتّصال.

* **المحليّـــة:** ومعناه أن نقطة الإتّصال يجب أن تختار بالكيفية التّي تسمح وتسهّل لها معالجة الطلبات المحليّة الخاصّة بزبائن المنطقة المحليّن والتي ربّما تختلف قليلا عن باقي الطّلبات في المناطق الأخرى.

هذا القيد هو بديهي نظرا لضرورة الإتّصال المباشر مع الزبون في ميدان الخدمات.

* **الأناقـــة والرفاهيـــة:** ومعناه أنّه إذا كانت الخدمة المقترحة معروضة ومقدّمة في قناة توزيعية أنيقة (سمعة حسنة للحيّ، نشاطات إقتصاديّة متعدّدة في المكان...). فإن ذلك يجعلها تربح كثيرا (تحسين صورة قناة الإتّصال، جاذبية أكثر، أداء أمثل للإتّصال).

وإن ارتباط سياسة التّوزيع في ميدان الخدمات فقط بالجزء المنظور من المؤسّسة هوّ الذي يعطي أهمية خاصّة لهذا العنصر في المزيج التّسويقي.

هذا الاختيار لقنوات التّوزيع في ميدان الخدمات ليس بسيطا، هو أشدّ تعقيدا مقارنة بمجال السلع. مشاكل هذا الإختيار ناشئة من صعوبات ثلاث:

1. صعوبـــة تحديد قدرات قنوات الإتّصال ومدى مناسبتها لحجم الطّلب الموجّه إليها. (وذلك تفاديا لخسائر ناتجة عن فساد الخدمة باعتبار عدم إمكانية تخزينها أو تأجيلها).
2. صعوبـــة معرفة وتحديد العناصر المخفيّة والظّاهرة التّي تقف وراء تحسين صورة الوكالة الخدميّة وزيادة جاذبيتها وفعاليتها.

3. صعوبة تحقيق انسجام القنوات التوزيعية مع إنتظارات طلبات المستعملين بالنظر إلى عدم تجانس هذه القنوات وصعوبة تلائمها مع الخصوصيات الجوهرية لقطاع المستعملين.

المطلب (2) : التحكّم في تجانس العرض

بالنظر إلى خصوصيّة الخدمات (كون التوزيع في غالب الأحيان إنتاجا)، فإن تجانس العرض في حقيقة الأمر هو تجانس للجهاز الإنتاجي.

ومن الوسائل التّسويقيّة الفعّالة التّي تهدف إلى تحقيق تجانس العرض، نذكر وسيلتين:

1- تحقيق التوافق بين الإنتاج/الطلب.

2- تعديل علامة الإتّصال.

1-2 التوافق: الإنتاج/العرض

لإعداد إستراتيجية فعّالة في ميدان الخدمات لا يكفي فقط تحديد التوزيع الجغرافي لنقطة البيع، بل يجب أيضا وهذا مهم، تقسيم أصناف الخدمات حسب صنف نقطة البيع.

وعادة ينصح المختصين في التّسويق بتمركز العناصر الأكثر تعقيدا في الخدمات، ولا مركزية العناصر الأكثر بساطة وتكرارا.

وكمثال على ذلك فإنّ **"**البنك لا يوافق على إعطاء القرض للزّبون إلاّ بعد دراسة ملفّه في المقرّ المركزي (خدمة مركزية معقّدة). ولكنّه في ذات الوقت يعطي للزبون إمكانية الحصول على النقود من أيّ وحدة عاديّة (خدمة لا مركزيّة بسيطة)**".**[1]

---

[1] **:** J.P. Flipo, op cit, p 99-101.

وفي هذا المجال يشير Grefory Upah الى عدد من المحاور الإستراتيجية:[1]

- عوضـــا عن اللجوء إلى "عدم التمركز" الخدمات المعقدّة، نشجّع الزبون للتنقل. فالدّي تسقط سيارته في عطب هو الذي ينتقل إلى المصلح. ولكن تنقل هذا الزبون يجب أن يكون مشجعّا، مسهّلا، من خلال سياسة ترويجيّة مناسبة تقلل من الكلفة المادية والبسيكولوجية للتنقل.
- يمكــن بهدف فصل إنتاج الخدمة عن بيعها اللّجوء إلى إستخدام كل القدرات التكنولوجية والإلكترونية الجديدة. والإعلام الآلي هو أحد أهمّ هذه القدرات.

فمثـــلا في قطاع البريد كان إستخراج المبالغ بالشّيكات البريديّة يتمّ عن طريق الملّفات المركزيّة، ولكن بعد إدخال وإستخدام الإعلام الآلي أصبح من الممكن إستخراج المبالغ من أى منطقة في الوطن وبإحتمال الخطأ ضعيف جدّا.

وهنا لا بأس أن نشير إلى ملاحظة مهمّة تخصّ القطاع العمومي لخدمات البريد والإتّصالات. وهيّ أنه إعتبارا لتغطيته الجغرافية الواسعة (تغطية وطنيّة)، وعدم تمركز وحداتها الصغيرة (وحدات تسعى لتطبيق عمليات وتوجهات الإدارة المركزية)، فمن المهمّ السهر على توفّر شرطين تارة متكاملين وتارة متناقضين:

1. السّمـــاح لكلّ مكتب بريدي بأن يكون منسجما مع خصوصيات الطّلب للسكان المحليّين باعتباره هو المؤهّل الوحيد للحكم على إنسجام العرض مع الجمهور وإعداد الخدمة الأحسن له. كما أنه هو الدّي يتلقى مختلف الضغوطات (الإنتقادات وغضب الجمهور) بإعتباره مسؤولا أمامهم.
2. تمكيـــن السّياسات المحليّة من الإنسجام مع الإستراتيجيّة. وهذا ما يستدعي ضرورة المراقبة بإستمرار لعدد كبير من الشبابيك بهدف المحافظة على تجانس ووحدويّة نوعية

[1] : Gregory D upah : Huss Marketing in Service Retailling A Review And Synthesis Of Major Methods « Journal of retailling, vol 56, number 3, full 1980. Source citée par J.P. Flipo op cit p 100.

الخدمات المعروضة عبر مختلف الوكالات. وهذا ربّما ما يسيء بالشرط الأوّل من خلال محوه للخصوصيّات المحلية لصالح تناسق وإنسجام المعايبير العامّة.

ومن هنا يجزم العديد من المختصين على أنّه لا يمكن إيجاد الإنسجام التّام بين الفروع المحليّة والإستراتيجية الوطنيّة، نظرا لهذه الخصوصيّة للتّوزيع العمومي من جهة، ولتعقّد الإدارة وسيطرة البيروقراطيّة عليها من جهة أخرى.

2-2 تعديـــل علامـــة الإتّصـــال:

تعديـــل علامة الإتّصـــال هوّ من أهمّ العناصر المساعدة على مجانســـة الخدمـــات، بالإضافة إلى كونها إجراء تمييزيّا فعّالا يسهّل التعّرف على وحدات البيع في كامل المناطق.

وكمثال على ذلك نذكر أنّه "بالنّسبة لـــ Mc Donnald عادة ما نستخدم العلامة "M" الصّفراء على محلاتها (أوّل حرف للإسمها) والمنظورة من بعيد للتّميز عن المنافسة. وتستخدم نفس العلامة (M) في إشهاراتها. وحتّى وإذا حدث وأن غيّرت في بعض الأحيان لون إشهاراتها مع الأصفر إلى المذهّب أو الأزرق اللّيلي فإنّ ذلك هو لإعتبارات خاصّة (خصّيصا للمناطق المرفوهة لتظهر لزبائنها المسيورين (كرجال الأعمال والسّواح الأغنياء) أنّها تسعى للتّناسب مع أذواقهم) [1].

المطلـــب (3) : دور وسطـــاء الخدمـــات

عدم إمكانية الفصل بين التوزيع والإنتاج ليست الحالة الوحيدة في الخدمات، لأن هناك العديد من النشاطات الخدمية التّي يصبح فيها الفصل بين الوظيفتين ممكنا، باللّجوء والإستعانة بوكلاء. ويتّم ذلك خاصّة في مجال السّياحة، أيين يتم اللّجوؤ إلى وسطاء تجّار الجملة ووكالات السّفر الذين يشترون الأماكن بالجملة من وكالات السّياحة ليبيعوها بالتجزئة للزبائن.

---

[1] **:** James H. Donnely J.R « Marketing Intermediairies In Channels Of Distribution For Services » ‘ Journal of Marketing vol 04. January 1976, pp 55-57. Source citée par J.P .Flipo p 112.

ولكن حتىّ في هذه الحالة، لا يمكن تصوّر أن هناك فصل بين الإنتاج والتّوزيع لأنه حتى "هؤلاء الوسطاء هم في الحقيقة زبائن قبل أن يكونوا موّزعين أو وسطاء، لأنّهم لا يشكلّون حاجزا بين المنتج والزبون".[1]

ومن هنا جاء تعريف وسطاء الخدمات كما يقترحه James Donnely:[2]

"الوسيط التجاري هو كلّ تنظيم أو شخص يقع بين منح الخدمة والمستعملين المرتقبين، الذّي يمكن أن يستغلّ لجعل الخدمة متوفّرة أو سهلة البلوغ**"**.

بالنسبة لقطاع الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات فإن مشكل الوسطاء لا يطرح بإعتبار تكفلها بنفسها (عن طريق وكالاتها ومكاتبها) بتوزيع خدماتها.

---

(1) **:** J.P. Flipo op cit p 99-101.

(2) **:** James H. Donnely J.R « Marketing Intermediairies In Channels Of Distribution For Services » ' Journal of Marketing vol 04. January 1976, pp 55-57. Source citée par J.P .Flipo p 112.

<u>المبحـــث الثالث</u>: عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة الى المزيج التسويقي التقليدى[1]

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات (و منها الخدمات البريدية) حيث قامjudd في1987باضافة عنصرا خامسا و هو الأفرادpersonnel,كماأضافkotler كل من العلاقات العامة public relationship واللباقةpolitics الى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر[2], في حين أضاف magrath في 1988 كل من العنصر البشري personnel و التسهيلات المادية physical assets و العمليات process التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكوّن مزيج التسويق الخدمي[3].

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة و أوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر اذا لم تراعي اهتمامات العميل الخاصة بتحقيق المنفعة customer value في الخدمات المقدمة له الى جانب التكلفة costالتي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة convenienceو العمل على استمرارية الاتصال communication مع العميل حتى يبقى وفيا في تعامله مع المصلحة الخدمية[4].

و عموما فان المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ماهي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أكبر اشباع و رضا للعملاء.

---

[1] تمّ الاعتماد كلية في انجاز هذا المبحث على أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية – فرع التخطيط - (2005/2004), **دور التسويق في القطاع المصرفي** - حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية- , جامعة الجزائر, للزميل **الدكتور زيدان محمد**, بتصرف ,ص174-179

[2] محمد زيدان عن:فوزى مدكور, تسويق الخدمات الصحية, ايتراك للنشر و التوزيع, القاهرة,2001, ص41_42

[3] محمد زيدان عن:فوزى مدكور, تسويق الخدمات الصحية, ايتراك للنشر و التوزيع, القاهرة,2001, ص41_42

[4] محمد زيدان عن: اياد عبدالله شعبان, المزيج التسويقي و أهميته للمصرف،مجلة اتحاد المصارف العربية,بيروت, العدد269, أفريل2003.

و هنا يجب الاشارة الى نقطة أخرى على درجة من الأهمية, و هي أن فكرة العناصر السبعة لمزيج التسويق الخدمي بالصورة التي تمت الاشارة اليها, تتبنى وجهة نظر المؤسسة الخدمية و ليس العملاء, لذلك يمكن وصف هذه العناصر بطريقة أفضل مقابل الأربعة عناصر من وجهة نظر العميل و التي ذكرت آنفا(و تمّ تقسيم فصول البحث على أساسها).

كما سبق و أن ذكرنا أن هناك اتجاه بل تركيز على ضرورة اضافة العناصر الجديدة و هي :التسهيلات المادية ، الأفراد المشتركون في أداء الخدمات , و العمليات المرتبطة بتقديمها[1]. و يرجع التوسع في مزيج التسويق الخدمي الى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية و تسويقية تختلف عن غيرها من السلع المادية.

أولا_ المكوّنات الماديّة للخدمة physical assets:

لقد سبق و أن بينا أن هناك تداخلا بين العميل و الموظف(بائع الخدمة) عند أداء الخدمة و تقديمها للعميل من خلال الفروع المنتشرة هنا و هناك, حيث يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد و تسهّل انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية و المكانية.تتمثّل التسهيلات المادية من مباني ذات الموقع الملائم للعملاء و التي يجب أن تتفرد ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي و الخارجي , توافر الاحتياطات الأمنية و ملائمة الشبابيك و وجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات. و من أهم المكوّنات الماديّة نذكر ما يلي:

1_ المباني : تلعب المباني دورا بالغ الأهمية في جذب العملاء للتعامل مع المؤسسة الخدمية اذ يفضل العميل التعامل مع المصلحة التي تتوفر على جميع الشروط الخاصة للقيام بالأنشطة المختلفة كاتساع المبنى, وجود أماكن مريحة للانتظار, التكييف, توفر الأمن، الى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات العملاء..و غيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها العملاء و يفضلون توفرها في المصلحة الخدمية التي يرغبون في التعامل معها.

---

[1] محمد زيدان عن: الدسوقي حامد أبو زيد,ادارة البنوك التجارية, الطبعة الثالثة, دار الثقافة العربية, القاهرة, 1996, ص 219-226 .

1-1:العناصر المادية من حاسبات و ملحقاتها: تتمثل في الأجهزة اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات في الأوقات المناسبة و في الأماكن الملائمة, و تتمثل اهم هذه العناصر في:

1-2:الحاسبات الضخمة: و تعني تلك الحاسبات التي تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالبريد, كما تحمل عليها أيضا مواقع الويبweb التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بمصلحة البريد, و ذلك في حالة استخدام شبكة الأنترنيت كوسيلة اتصال بين المصلحة و عملائها, و تتميز هذه النوعية من الحاسبات بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالاضافة الى سرعة تشغيلها و استرجاعها لكل البيانات، و مواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم الخدمات البريدية نحو العملاء.

1-3:البرامج:و تتمثل في البرامج اللازمة لتقديم الخدمات البريدية في أسرع وقت و بدون أخطاء , و تتمثل أهم هذه البرامج في نظم التشغيل.

1-4:وسائل الاتصالات الشبكية:**تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الالكترونية على ما يعرف بالنظام المتكامل للتبادل الالكتروني للبيانات و التحويلات المالية الخاصة بمختلف العملاء.و يجب التذكير أن استخدام الآلية يعتبر من أهم التسهيلات المادية التي تستغلها الوكالات البريدية في الدول المتقدمة, اذ يتطلب تقديم الخدمة وجود أجهزة الكمبيوتر و أجهزة الصرف الآلي و وسائل التحويل الالكتروني للأموال و غيرها.**

ثانيا_ الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة personnel:

من أهم العناصر المؤثرة على مكوّنات الخدمات و التي بدورها تؤثر على ادراك العملاء لجودة الخدمات البريدية المقدمة لهم هي العنصر البشرى, و العنصر البشرى يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمية و الذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء, حيث يتوجب على الادارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية, أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء و كيفية استقبالهم, فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبريد خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء.[1]

[1] محمد زيدان عن: نفس المرجع السابق , ص 224

1_دور العنصر البشرى في المزيج التسويقي للخدمات البريدية:

نظرا لأهمية العنصر البشرى في المزيج التسويقي لمؤسسات الخدمات فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي لمؤسسة البريد و العمل على تكامله و تناسقه فقط, بل في العملية التسويقية كاملة, اذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية دون تعبئة لمواردها البشرية, لأن هذه الأولى تتطور بجهود و أفكار موظفيها؛ و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

و لما كان دور العنصر البشرى في مجال التسويق يتفرع الى جانبين, دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال[1]:

أ_ دوره في توفير المعلومات التسويقية و القيام ببحوث التسويق.

ب_ دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ج_ دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية.

و دوره كعامل استراتيجي في انتاج و بيع الخدمات و منها الخدمات البريدية من خلال:

أ_انتاج الخدمات البريدية و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة, و اعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يقدمها البريد.

ب_ تطويرالخدمات القائمة, حيث يسهر العاملون باستمرار على تطوير الخدمات البريدية المعروضة في السوق, و خاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار, و ذلك اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.

ج_ عرض الخدمات البريدية و بيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

2_ أهمية الارتقاء بالعنصر البشرى في قطاع البريد:

ان الارتقاء بالأداء البشرى هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في المؤسسة الخدمية و ذلك على نحو منظم يحقق أهدافها, و هو عبارة عن مجموعة

[1] محمد زيدان عن: حسن محمد علي حسنين , التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية, مطابع الولاء الحديثة, القاهرة, 2002, ص 245.

من الأساليب و الاجراءات التي تهدف الى الرفع من كفاءة و فعالية الموظفين[1], خاصة أولائك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

تعتمد المبادئ التي يرتكز عليها الارتقاء بالأداء البشرى على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي, حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الانتاجية المحققة من طرف كل موظف بالمؤسسة.

3_ العوامل المؤثرة على حجم العمالة:

تعتمد هذه العوامل على العديد من العناصر من أهمها:مستوى التكنولوجيا المطبق, طبيعة الهيكل التنظيمي, سياسة العمالة المتبناة, عدد الفروع و منافذ التوزيع المستخدمة, مهارات العاملين, و غيرها..

4_ المواصفات النموذجية لموظف البريد:

من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البريد ما يلي[2]:

_ **الاتصال:** و يعني القدرة على التعبير بوضوح عند الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.

_المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات و ميول كل عميل على حدة.

_المعرفة الوظيفية: و المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي يقدمها البريد و كذلك السياسات و الاجراءات المتعلقة بالتعامل مع البريد.

_المظهر: حسن المظهر و ترك انطباع ايجابي و محبب لدى العملاء.

_الكرامة و النزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير و القيم الأخلاقية و الأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.

_المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء و الوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

---

[1] محمد زيدان عن:وليام.ج.روثويل,أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشرى,ترجمة علاءأحمد,مركز الخبرات المهنية للادارة,القاهرة,1999,ص71

[2] محمد زيدان عن:غادة زكريا صادق,قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية,رسالة ماجستير منصورة بكلية التجارة,جامعة عين شمس,1997,ص94

وقد أشار بعض الكتاب[1] الى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات التي تهدف الى التمييز و الارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين و ضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي المؤسسات الخدمية:

_ أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.

_ الربط بين أهمية سمعة المؤسسة الخدمية و العاملين معا.

_ الربط بين أهداف المؤسسة الخدمية و بين برامج تدريب العاملين.

ثالثا- العمليات(عمليات تقديم الخدمة)process:

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول الى المواصفات و الخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة, وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه, و يبدو واضحا اذ أنه لا يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية, بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة, و عليه يجب على ادارة البريد أن تأخد في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الادارة بتصميم العمليات[2], حيث أشاروا الى حتمية قيام الادارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدى الى تقليص دورة العمليات الطويلة سواءا المتعلقة بتبسيط الاجراءات أو تقليل عدد الخطوات و تخفيض وقت انتقال العمل من ادارة الى أخرى, و محاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

و الجدير بالذكر أن خصائص العملية هي التي تؤدي الى خصائص الخدمة البريدية, و من ثم ينبغي دائما الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة[3],و بين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخاصية في تلك الخدمة.

كان الهدف من دراسة و تحليل مزيج التسويق الخدمي بمكوّناته السبع هو تبيان مدى التكامل و الانسجام بين عناصره المختلفة و التي تكوّن الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة البريد, كما يتم تقديم هذا المزيج للعملاء بطريقة تجعل منه مزيجا جذابا لقطاع مهم من الاقتصاد.

[1] محمد زيدان عن: نفس المرجع السابق , ص 92.
[2] محمد زيدان عن: حسن محمد علي حسنين, التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية, مرجع سابق, ص 248.
[3] محمد زيدان عن : الدسوقي حامد أبو زيد, ادارة البنوك, مرجع سابق, ص 228.

خلاصـــة الفصـــل الســـادس:

حاول الباحث خلال هذا الفصل تحديد وفهم إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد في الجزائر. يتعلق الأمر بتحديد وتوضيح خصوصية إستراتيجية التقديم في هذا القطاع العمومي في عنصرين:

1- إستراتيجيـــة خاصة بعنصر "موظفوا الإتّصال" لقطاع البريد في الجزائر.

2- إستراتيجيـــة خاصة بعنصر "التوزيع' في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر.

سمحت هذه الدراسة للباحث باستعمال ما يلي:

1- أن السياسة التجارية في هذا القطاع غير مستقلة عن سياسة الإنتاج ولذلك من المهم أن يحضى عنصر "الموظفون للإتّصال" بازدواجية في التكوين (تجاري / تقني).

2-يشارك زبائن هذا القطاع في أداء وإنتاج الخدمة وأن لهم تأثير كبير على نوعيتها النهائية من خلال سلوك شرائهم أو استهلاكهم. ولذلك من المهم جدا أخذ سلوكهم بعين الاعتبار لغرض عمل تسويق جيّد لخدمات هذا القطاع.

3-تتعدّد علاقات زبائن هذا القطاع(مع المنشآت المادية / الزبائن الآخرين مقدّمي الخدمة) أثناء مشاركتهم في أداء الخدمة. ومن هنا استنتج الباحث أن خلق خدمة ذات نوعية يستلزم تحقق ثلاث شروط أساسية.

- ملائمـــة المنشآت المادية لظروف أداء الخدمة والعلاقات التجارية المريحة.
- مشاركـــة صحيحة وفعالة للزبون في إنشاء وأداء الخدمة.
- تفهّـــم مؤدي الخدمة لطلب ورغبة وبسيكولوجية هذا الزبون.

4- إن القطاع العمومي للبريد في الجزائر أثناء تقديمه للخدمات يتعرض للعديد من المشاكل والصعوبات تتطلب إيجاد الحلول لها، من أهمّها:

* ضعف مستوى ونوعية الخدمة، نقص عدد ومواقع الوكالات والفروع، ضعف الإعتمادات المالية المخصّصة، وضعف تكوين وإعداد الكادر الوظيفي إضافة إلى ضعف دعم عنصر الترويج في تحضير وتوجيه سلوك الزبائن.

ولقـد استنتج الباحث أن تحسين وضعية هذا القطاع يمرّ عبر إيجاد الحلول لكامل هذه المشاكل.

5- يعتبر التوزيع في قطاع الخدمات العمومية للبريد إنتاجا باعتبار استحالة الفصل بين الوظيفتين مكانيا وزمانيا، وعدم إمكانية نقل وتخزين الإنتاج قبل بيعه وتوزيعه.

تركت هاته الخصوصية في مجال الخدمات آثارهـا على القطاع العمومي للبريـد، هاته الآثار مسّت بـ ثلاث محاور مهمّة:

- ضـرورة اختيار صنف التوزيع المناسب للسياسة التسويقية المختارة.
- ضـرورة التحكم في تجانس العرض عبر مختلف مراكز إنتاج الخدمات.
- ضـرورة الاهتمام والعناية بوسطاء الخدمات.

6- أنّ التحكم الجيّد في المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه – يعتبر من الدعامات الأساسية لإستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد في الجزائر. وإن ذلك من شأنه أن يحسّن كثيرا أداءات هذا القطاع ويقضي على العديد من الصعوبات والمشاكل التي تعترض هذا القطاع وتسيء إلى صورته.

الفصـــــــل السابــــــــع

شروط وظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

الفصـــــــل السابـــــــع

شروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق

في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

المبحـــث الأول: المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع.

المبحـــث الثانـــي: شروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع.

تمهيـــد:

استهدفت الدّراسة تحديد مدى إمكانية استفادة قطاع البريد والإتصال في الجزائر من المفاهيم والأساليب التّسويقية في أداء نشاطه.

وقد تناولت هذه الدّراسة مفهوم الخدمات والخدمات العمومية والدّور الاقتصادي لها إضافة إلى مفهوم التّسويق والتطوّر الذي أحرزه في الآونة الأخيرة بتوسّع تطبيق مفاهيمه إلى العديد من المجالات الجديدة بعد أن كان مقتصرا على المؤسّسة التجارية. كما تناولت الدّراسة موضوع ودور التسويق في الخدمات العمومية، والأدوات اللاّزمة لوضع الإستراتيجيات والمتمثلة في تحليل سلوك المستعمل وتحليل خصائص الخدمات. حيث يتطلب وضع الإستراتجية فهما عميقا للمستفيد الذي يعتبر أساس العملية التسويقية طبقا للمفهوم التّسويقي ومعرفة سلوكه وللعوامل المؤثرة عليه.

ثم تناول الباحث عناصر المزيج التّسويقي في قطاع الخدمات العمومية للبريد بالدّراسة والتفصيل وحاول قدر الإمكان في فصولها الأربعة –المزج بين الأسلوبين المكتبي والميداني، من خلال الدّراسة الميدانية التي أجراها على عيّنة من الوكالات البريدية للغرب الجزائري. وقد قام الباحث –لتحقيق أهداف الدّراسة –بدراسة ومناقشة وتحليل الإستراتيجيات التّسويقية (المنتجات، التسعير، الإتصالات، التوزيع والتقديم) في تلك الوكالات البريدية.

يهدف هذا الفصل إلى:

أولا: عرض أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدّراسة (والتي تشمل أهم مشاكل وصعوبات القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر). ومحاولة إظهار إن كانت هناك علاقة بين تدني مستوى خدمات هذا القطاع (هاته النتائج) وبين غياب الاستفادة من سياسات وإستراتيجيات التّسويق.

ثانيـــا: اقتراح مجموعة من التوصيات المنسجمة مع النتائج المتوصّل إليها، والتي سيحاول الباحث من خلالها اقتراح شروط وكيفيات لتطبيق التّسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور. الهدف من ذلك إيجاد الظروف المناسبة لإدماج ونجاح تطبيق التّسويق في هذا القطاع العمومي للبريد في الجزائر. سيأتي هذا (المبحث)مجزءا إلى قسمين:

مطلـــب أوّل: خاص بدور المديريات الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتّسويق).
مطلـــب ثانـــي: سيكون مخصصّا لدور السّلطات العمومية في توفير الشروط الضرورية لإنجاح الحلول والاقتراحات.

المبحـــث الأول: النتائـــج المتعلقة بالمشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العمومي للبريد في الجزائر

سيّتم سرد نتائج الدّراسة التي قام بها الباحث، بخصوص تطبيق تقنيات التّسويق على قطاع البريد والإتّصال في الجزائر، بالاعتماد على المنهجية التالية:

- عـــرض للنتائج العامّة.
- عـــرض للنتائج المتعلقة بالمزيج التّسويقي.
- اســـتنتاجات من النتائج.

المطلـــب (1): نتائـــج عامـــة

فيما يلي أهمّ النتائج العامّة التي توصّل إليها الباحث:

1- لا تختلف منظمات الخدمات العمومية عن غيرها من المنظمات التجارية من حيث التسيير الإداري الدي تمارسه ومن حيث حاجتها الماسة لأساليب التّسويق، ويقع الاختلاف فقط في الهدف الذي تسعى لتحقيقه (الخدمة العمومية للمجتمع قبل اعتبار تحقيق الربح). وهذا الهدف لا يلغي حقّها من الاستفادة من تقنيات ومبادئ التسويق.

2- لا تختلف منظمات الخدمات العمومية للبريد والإتصال عن غيرها من المنظمات من حيث طريقة تعاملها مع عملائها وأسواقها واعتبار التّسويق الأداة الفعّالة في علاقتها مع هؤلاء. ولذلك يجب أن يكون عملاء المنظمة وأسواقها هي نقطة البداية. وهذا يستدعي الاهتمام بمعرفة وفهم السّلوك المميز لمستعمليها وزبائنها وتوفير نظام فعال للمعلومات وإجراء دراسات وبحوث لسّوق. واستخدام أحدث التقنيات المتعلقة بتقسيم السوق (Segmentation des marchés).

3- يشـــرف على إدارة معظم الوكالات البريدية موضع الدّراسة أحد الإطارات التقنيين الذي يركز كل اهتمامه على الجوانب التقنية –باعتبار أن تخصّصه فنيا– وليست له الدراية الكافية بأمور التّسويق الأمر الذي يجعله يقلل من دور وأهميّة نشاطات التسويق داخل الوكالة رغم

أهميتها وضرورتها. وعادة يشهد الواقع مدى سيطرة المدير على كافة التخصصات وتدخله في شؤونها وتوجيهها حسب رغبته(*).

4- سيـــادة البيروقراطية والجمود داخل الوكالات أصبح عاملا معيقا أمام أيّ تقارب بين مقدم الخدمة والزبون وعاملا لزيادة الهوّة بينهما. وتحوّل بالتالي نشاط مقدميّ الخدمات إلى روتين جامد يقابله إحتياجات ورغبات في تغيّر مستمر نتيجة للتّغيّر في البيئة. ويتطلب ذلك تجديدا مستمرا لمسايرة هذا التغيّر. الأمر الذي هو غائب داخل الوكالات موضع الدراسة بسبب إعتمادها في استمرار بقائها على ما تخصصه الدولة لها وليس على إمكانياتها وقدراتها في إشباع رغبات وحاجات المستعملين.

5- سيـــادة المفهوم الإنتاجي من خلال اهتمام المسؤولين بالإنتاج ومشاكله وإهمالهم للوظيفة التسويقية لاعتقادهم أنه لا توجد مشاكل تسويقية تواجههم بسبب وجود الأسواق وخضوع الزبائن ووضعية الاحتكار. وقد أغفل المسؤولون امتداد وظيفة التسويق إلى ما قبل الإنتاج (من خلال دراسة حاجات المستفيدين ورغباتهم) وكذا استمرارها إلى ما بعد عملية البيع، واقتصر تركيزهم على الإنتاج ومشاكله لاعتقادهم أن مشاكل الإنتاج هي المشاكل الرئيسية التي تواجه منظماتهم باعتبار أن الإنتاج أقل من الطلب وأن التسويق ما هو إلاّ عملية بيع تلّي عملية الإنتاج.

6- انعـــدام نظام للمعلومات التّسويقية وافتقار كل الوكالات البريدية موضع الدراسة إلى جهات تقوم ببحوث التّسويق ودراسة السّوق، وذلك رغم أهمية المعلومات التّسويقية في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي وضع الإستراتيجيات الملائمة للمزيج التسويقي وفي فهم الأسواق وسلوك الزبائن والجمهور.

7- النقـــص في الإعتمادات المالية، الأمر الذي تشكو منه معظم الوكالات موضع البحث التي تعتمد في تمويل نشاطاتها على ما تخصّص لها الدولة، مما يعيقها من تغطية كل نفقاتها وتلبية احتياجاتها المتزايدة باستمرار.

(*) : ملاحظات الباحث وإستنتاجاته.

8- تباطـؤ عملية التحديث في بعض الوكالات وبالخصوص في الريف الأمر الذي يجعلها بعيدة عن مواكبة التقدم الحضاري الهائل الذي يشهده العالم. وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام أو إلى نقص الإمكانيات المادية.

09- انعـدام المعايير المحددة لنجاعة الأسلوب التسييري المنتهج، وعدم خضوع هذا الأخير لأيّ لسياسةواضحة.

حسب A.Bennour فإنه انطلاقا من فكرة أن الربحيّة ليست من المقاصد الأساسية لقطاع البريد والإتصال في الجزائر، وأنّ الإنتاج العمومي مرتبط أكثر بمفهوم الخدمة العموميّة وليس بالمؤسسات الخاصّة، فإن مسؤولي هذا القطاع وجدوا أنفسهم غير قادرين على تنظيم تسيير هذا القطاع حول معيار واضح ومتجانس إلى درجة أنّهم أصبحوا يسلكون وكأنّ هذه المعايير لا توجد، وبالتالي أصبحوا غير عمليين.

هذا الضعف في تحقيق المعايير الموضوعيّة للتّسيير الخاص بالقطاع العمومي للبريد والإتّصالات في الجزائر نتجت عنه صعوبة أخرى مهمّة حول التقييم الموضوعي لهذا التّسيير على كامل المستويات. لذلك نشأ اهتمام كبير بالقواعد أكثر من الإنتاج والأرباح، بالرفاهية والأقدمية أكثر من الفعالية وروح الإبداع. النمو الاقتصادي سقط في النقطة الميتة... مسيّرون جدد وجدوا النمو ولكنّهم بقوا مرتبطين بإجراءات قدامي المسيّرين. أصبحوا معزولين عن الجمهور، ملتقين حول أنفسهم، أسارى لمبادئ التنظيم الهرمي.

"الحوار أيضا أصبح صعب وأقل مجدي حسب آراء المسؤولين. كل القرارات تأخذ على مستوى أعلى وخارج الإدارة. و أصبح هذا القطاع أقرب ما يكون إلى البيروقراطية الإداريّة.

موظفوه يحتمون وراء القوانين والإجراءات، يلصقون مسؤولية نشاطاتهم إلى التنظيم الهرمي الذّي يسيّرهم.

ومن هنا، لا يمكن استخـدام في هذا القطاع لا جاذبية النقود ولا التخويف بالطـرد، عند محاولة جعل الموظفين يسهرون على تطبيق البرامج المحدّدة بفعّالية ".[1]

---

[1] : A.Bennour, op cit p 347.

هذا بالإضافة إلى العلاقات السّلطويّة والمصلحيّة وأيضا الفوضوية التّي تسود إطارات وموظّفي هذا القطاع والتّي هيّ بعيدة كلّ البعد عن العلاقات الأخويّة والعائليّة التي يتطلبها نجاح وفعالية التّسيير الداخلي للقطاع.
و الأرقام التالية تظهر ذلك بكل وضوح:

الجدول رقم (19): طبيعة العلاقات داخل مصالح البريد والإتصال بالجزائر

نوع الوكالة / طبيعة العلاقات	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
سلطوية	10	02	12	% 40
مصلحية	07	01	08	% 26,67
فوضوية	04	01	05	% 16,66
عائلية(ودية)	01	02	03	% 10
أخرى	02	00	02	% 6,67
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

إنّ أكثر من 80 % من مجموع المسؤولين يجمعون على أنّ العلاقات السائدة داخل القطاع هيّ في مجموعها علاقات سلبيّة غير بناءّة (40 % سلطويّة 26,67 % مصلحيّة، % 16,66 فوضويّة). في حين أنّه فقط 10 % منهم يعتقدون بفعاليّة هذه العلاقات.
ولذلك يصبح من المنطقي والشّرعي أيضا ايجاد صعوبات في المشاريع التنمويّة لهذا القطاع.
ولإظهار مدى التأثير السلبي لغياب أو غموض المعايير الموضوعية للتنظيم والتّسيير على توازن التّسيير الداخلي لقطاع البريد والإتصال في الجزائر، نذكر بعض الأمثلة:[(1)]

(1) : J.P. Flipo, op cit p 132-133.

مثــال عن الّصراع بين التّسويق والاستغلال: فبينما يرتبط الأوّل أكثر بالأهداف التجارية الكميّة (رقم الأعمال والهامش) نجد أن الثاني يرتبط أكثر بالأهداف الكيفيّة . فمثلا يمكن للأوّل أن يعطي أمرا بالإسراع في العمل أثناء أوقات الازدحام بالمس بعض الشيء بمستوى الجودة والنوعيّة، نجد أنّ الثاني يفضّل تضييع بعض الزبائن غير الصبورين على أن يمسّ بمستوى الخدمة.

مثــال على الصّراع بين التّسويق ومصلحة الموظفين: لنأخذ مثلا على مواقيت الافتتاح لنقاط الإتّصال، فعندما يكون التّسويق أقل تطوّرا فإن أوقات الافتتاح ستكون تلك التّي تسمح للموظفين بالعمل في الأوقات والأيّام التّي تساعدهم بينما في التّسويق مواقيت الافتتاح هيّ التي تناسب الزبائن لا الموظّفين بما في ذلك الجمعة وأيّام العطل والأعياد والسّاعات المتأخرة من اللّيل.

هذه بعض من العديد من المشاكل الممكن أن تحدث بسبب غموض أسلوب التسيير وعدم توضيح المسؤوليات في قطاع البريد والإتصال في الجزائر.

10- عــدم أو سوء استعمال الوسائل الإعلامية في تحقيق أهداف القطاع، وإهمال عملية إرشاد وتوجيه الجمهور ورداءة الاستعلامات داخل المكاتب البريدية، وانعدام التعريف ببعض الخدمات وترويجها.

المطلـــب (2): نتائـــج متعلقـــة بالمزيـــج التّسويقـــي

2-1 فـــي مجـــال المنتجـــات:

2-1-1: يتم تخطيط الخدمات البريدية من قبل وزارة البريد والإتصال على المستوى المركزي دون وجود أيّ دور لمشاركة إدارات الوكالات البريدية التي هي أقرب إلى الميدان.

2-1-2: إنّ التخطيط العلمي لخدمات البريد في الجزائر محدود جدا وقد ينعدم تماما لحلّ العديد من المشاكل التي تعيشها الوكالات يوميا كالضغط الذي تواجهه نتيجة كثرة المترددين عليها، واحتجاجهم عن عدم كفاية تلك الخدمات، إضافة إلى ظاهرة التركيز في تنويع الخدمات على المدينة دون الريف.

2-1-3: ضعف عنصر التطوير في الخدمات البريدية، وإغفاله –عندما يتحقق- للحاجات الفعلية للمستفيد الحقيقي الأمر الذي يؤدّي إلى التقليل من أهميّة هذا التطوير فمثلا قرارات إضافة منتجات جديدة أو تحسين الحالي منها قد تتم من جانب واحد، دون مشاركة المستفيد من هذه القرارات، أو استشارته والاستفادة من اتجاهاته في التخطيط والتّنفيذ. إضافة إلى تجاهل وعدم احترام الخطوات العلمية لتقديم الخدمات الجديدة وتطويرها.

2-1-4: انعدام دراسة ومتابعة مشاكل تعدّد الخدمات البريدية ومشاكل نوعيتها وحجمها ,رغم أهمية ذلك، إضافة إلى انعدام وجود إجراءات وأساليب لمواجهة هذه المشاكل المرتبطة بنوعية, حجم, وتعدّد الخدمة.

2-1-5: عدم كفاية القدرات الإنتاجية للمؤسّسة لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور، وانعدام إجراءات ضبط العرض مع الطلب، وصعوبة مواجهة عمليّة ارتفاع الطلب في أوقات الازدحام وظاهرة الاكتظاظ على الشبابيك.

القطاع العمومي للبريد والإتّصال في الجزائر أصبح اسمه مقترنا بظاهرة الاكتظاظ على الشبابيك والازدحام في الطّوابير.

انعدام إجراءات عقلنة أسلوب الإنتاج وتعديل العرض والطلب هيّ التّي وراء هذه الظّاهرة. فكلّ من أسلوب العرض والإنتاج الحالي لا يسمح بتحسين قدرات الإنتاج ولا بمراقبة النّوعية النهائيّة للمنتوج، ولا حتى بخفض سعر التّكلفة ورفع الإنتاجيّة.

ويمكن إظهار ذلك بوضوح عن طريق المعدّل العام للعلامات الممنوحة من طرف المسؤولين والمعبّرة عن مستوى كفاية القدرات الإنتاجية للقطاع بمعدّل قدره (10/7,5) أي 75 %. يمكن توضيح أسباب ذلك في الجدول التالي:

الجــدول رقــم (20): أسباب عدم كفاية القدرات الإنتاجية في قطاع البريد والإتّصالات

نوع الوكالة / البيانات	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي: العدد	إجمالي: النسبة %
نقص الإمكانيات	14	02	16	% 53,33
التباطؤ في تقديم الخدمة	09	02	11	% 36,66
تعقد عملية عرض الخدمة	00	01	01	% 3,33
أسباب أخرى	01	01	02	% 6,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

يمكن ملاحظة من هذا الجدول وبكلّ سهولة قلة الفعاليّة التقنية في الإنتاج، والتي تمّ إرجاعها من طرف المسؤولين إلى نقص الإمكانيات بنسبة 53 %، والبطء في إجراءات تقديم الخدمة بنسبة 37 %، وذلك سببه راجع إلى نقص الكفاءة المهنية للموظفين وانعدام أدوات التّقييم والتحفيز، هذا إضافة إلى انعدام التّعاون والتنسيق والتكامل بين جميع وكلاء الشبابيك.

هذا كلّه يجعل مستوى انتفاع الزبائن والمستهلكين من خدمات البريد والإتصالات في الجزائر في أدنى مستوياته.. الأمر الذي يتنافى مع رسالة ومهمّة الخدمات العموميّة.

وما يزيد من حدّة المشكل هوّ مستوى لا مبالاة المسؤولين وتجاهلهم للإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الوضعيّة.

هذه الظاهرة توضّحها الأرقام التالية التي تعبّر عن مقدار تجاهل القطاع للإجراءات والدّراسات الكفيلة بتحسين قدرات الإنتاج بنسبة 83 % مقابل 17 % فقط لصالح وجود الاهتمام:

الجــدول رقــم (21): مستــوى اهتمام قطاع البريد والإتصال بتحسين قدرات الإنتــاج

نوع الوكالة / البيانات	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد بوجود الاهتمام	20	05	25	% 83,33
الاعتقاد بانعدام وجود الاهتمام	04	01	05	% 16,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

2-2 فــي مجــال التّسعيــر:

2-2-1: لا تواجه الوكالات البريدية فــي الجزائر أي مشاكل بخصوص تسعير خدماتهــا، بسبب أن تلك الخدمات يتّم تسعيرها مركزيا من قبل وزارة البريد والإتّصال.

2-2-2: رغم ان الهدف الرئيسي لخدمات البريد هو تحقيق خدمة عمومية للجمهور إلاّ أن ذلك لا ينفي رغبتها وحاجتها لتحقيق نسبة من الربح مع ضمان تقديم خدماتها بأسعار تتناسب مع مستوى القدرات الشرائية للجمهور الاقتصادي وعدم استغلال وضعيتها الاحتكارية. الهدف هو استرداد التكلفة أو جزء منها.

2-2-3: إقصاء مشاركة الوكالات البريدية والمستفيدين من خدماتها وحرمانهم من تحديد أسعار الخدمات بما يتناسب مع ظروف الوكالات وما يتلاءم ومصلحة المستفيد.

2-2-4: من الصعب تقييم مستوى أسعار الخدمات البريدية، بسبب كونها غير ملموسة وغير متماثلة ومرتبطة بمن يقدمها وظروف تقديمها من جهة وبسبب استفادتها من وضعية احتكارية في السّوق لا تسمح للمستفيد بمقارنة أسعارها مع الأسعار الجارية في السّوق، ولذلك لا يعتبر قرار التعامل مع خدماتها دليلا على نجاح سياستها السعرية.

2-2-5: لا يمثل تسعير المنتجات البريدية في نظر المستعملين التكاليف المادية المباشرة فقط (أي السعر المدفوع) للحصول على الخدمة، بل يمثل بنظرة أكثر شمولية عناصر أخرى للتكاليف تؤثر تأثيرا بالغا في قبول الخدمة أو رفضها. مثل تكلفة الفرصة البديلة والمتمثلة في تكلفة الوقــت الذي ينفقه المستفيد في سبيــل الحصول على الخدمــة، والذي كان من الممكن

استثماره في بدائل أخرى كوقت الانتظار لمقابلة بائع الخدمة أو وقت وجهد الانتقال من منطقة إلى أخرى حيث تتواجد الوكالة البريدية. إضافة إلى التكلفة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة كالمعاملة غير الإنسانية التي يمكن أن يعامل بها من قبل وأثناء الحصول على الخدمة وأيضا الوقت الذي يضيعّه.

2-2-6: عدم أو سوء استخدام عنصر السعر كأداة لحلّ العديد من المشاكل التي تواجه الوكالات البريدية كمشكل الضغط وتغيّر الطلب حسب الأوقات وحسب الأيام. حيث يمكن في هاتــه الحالة استخدام السّعر لتوجيه الطلــب من أوقات الازدحام إلى أوقــات الفــراغ، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب داخل الوكالات.

2-3 فـــي مجـــال الترويـــج:

2-3-1: يتم القيام بالنشاط الترويجي في منظمة البريد والإتصال مركزيا من قبل وزارة البريد والإتصال، وهذا ما يكشف افتقار الوكالات البريدية إلى هذا النشاط الحيوي. وحتى أداء الوزارة الوصيّة لهذا النّشاط لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث كفاءة الإطار الوظيفي المتكفل بهذا النّشاط ونوعية البرامج الترويجية المقدمة.

2-3-2: سيادة المفهوم الخاطئ عن التّسويق والترويج لدى بعض المسؤولين في إدارات البريد في الوزارة الوصيّة، وعدم اقتناع أغلبيتهم بفعالية وأهمية ودور النشاطات الترويجية خصوصا في وضعية تتسم بالاحتكار وضمان الأسواق وخضوع الزبائن.

2-3-3: افتقار الوكالات البريدية بأنواعها إلى أجهزة متخصّصة مؤهّلة فنيا وإداريا للقيام بهذا النشاط، وحتى تلك الوكالات التي تدعي استخدامها لبعض عناصر الترويج كالإعلان أو النشر أو العلاقات العامّة فإن استخدامها لتلك العناصر محدود جدا وقد يكون معدوما.

2-3-4: جهل وعدم احترام مبادئ وخصوصيات الترويج في مجال الخدمات كإلزامية الازدواجية في الإتصال (داخلي/خارجي) و(مؤسساتي/إعلامي)، وهذا ما يؤدي إلى عدم فعالية الجهد الترويجي وتبذير الجهود والأموال واعتقاد بأن النشاط الترويجي هو قليل أو عديم الفعالية والتأثير.

2-3-5: اعتمـــاد العشوائية في إعداد الإستراتيجية الترويجية في قطاع البريد والإتصال في الجزائر وعدم إتباع المراحل والخطوات المنهجية والمتسلسلة في إعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة للمنتجات والخدمات البريدية.

2-3-6: فشـــل القطاع في استغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في الجزائـــر في تحقيق أهدافـــه، ويعـــود ذلك إلى غياب سياســـة إعلامية رشيدة توظف كل الإمكانيـــات (إشهار، ملصقات، تشوير وتسهيم، استعلامات، توجيه وإرشاد...الخ).

2-4 فـــي مجـــال التوزيـــع والتقديـــم:

2-4-1: إن أكثر القنوات ملائمة للخدمات البريدية هيّ قنوات التقديم المباشر باعتبار استحالة فصلها عن شخصية مقدمها وتلازم إنتاجها وبيعها في وقت واحد.

2-4-2: رغم العديد من الجهود المبدولةفإن أكثر الوكالات البريدية موضع الدراسة ينقصها الاهتمام بالمظهر الخارجي لمحلاتها ولباس وأناقة موظفيها والاعتناء بصورة علامتها... رغم أهمية ذلك وتأثيره على النوعية النهائية للخدمة.

2-4-3: إن هناك نقصا كبيرا في عدد الوكالات البريدية بما يتناسب مع الإحتياجات الكلية للجمهور وحجم الطلب، الأمر الذي يتسبب في الاكتظاظ الكبير أمام الشبابيك وطول فترة الحصول على الخدمة، وسوء معاملة المستفيدين ..ممّا يؤثر سلبا على النوعية النهائية للخدمة.

2-4-4: إن هناك تباينا كبيرا في توزيع الإمكانيات بين الريف والمدينة، حيث يتركز الاهتمام بتقديم الخدمات على المدينة من حيث الأعداد الكبيرة للوكالات البريدية بتخصّصاتها المختلفة وإمكانياتها المادية والبشرية. ويعود ذلك إلى انعدام وجود جهاز متخصّص إداريا يختص بتنظيم وتخطيط وتوزيع الإمكانيات بصورة عادلة.

2-4-5: تواجه الوكالات البريدية –موضع الدّراسة– عدّة صعوبات في تقديم خدماتها وتعاني بالخصوص من ظاهرة زيادة عدد المتردّدين عليها طلبا لتلك الخدمات مما يجعلها عاجزة عن الوفاء باحتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين، ويرجع ذلك الى عدّة أسباب أهمّها قلة عدد الوكالات مقارنة مع حجم الطلب، سوء استغلال الطاقة القصوى للمنافذ الحالية المتواجدة، وعدم اهتمام مقدمي الخدمات بحاجات ورغبات المستفيدين.

2-4-6: ما يعيق اليوم المجهودات المبذولة لتحسين خدمات ووضعيّة القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هوّ إهمال أهمّ عنصر لإنتاج وتوزيع الخدمات:

العنصر البشري.

هذا الإهمال يبرز من خلال تجاهل عاملين:

- عامــل التحفيز.
- عامــل التكوين.

فالإجراءات الأكثر أهميّة كالتحفيز والتجنيد محدّدة ومقرّرة على المستوى المركزي. فمن جهة قانون الوظيف العمومي غير المرن لا يسمح بالتحفيز ولا بإيضاح المسؤوليات في التّسيير، ومن جهة أخرى فإنّ مستوى التّكوين لا يسمح بتفجير واستغلال الطاقات القصوى للموظفين في الإنتاج والتّحسين.

القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة خدمية فإنّ له اختلافات جوهريّة بالمقارنة مع المؤسّسات الصّناعية. فوسيلة الإنتاج في هذا القطاع تضمّ أكثر عمال من رأس المال، أكثر رجال وأقلّ آلات ومعدات.

هذه الخاصّية هيّ نتيجة لعدّة اعتبارات. هذه الاعتبارات أشار إليها كلّ من Sasser، Olsen و Wyckoff [(1)]:

سلوك الموظفين للإتّصال هوّ عادة حصّة مدمجة في الخدمة. ويمكن حتى أن تمثّل القسم المفضّل في الخدمات التّي تحتاج درجة عالية من القدرات والكفاءات.

وبالنظر إلى أنّه لا يمكن تخزين الخدمات. فإنّ هؤلاء لا يمكن ضمان تصريفهم إلاّ بفضل وجود الموظفين للإتصال. وأيضا يمكن لأى مشكل داخلي محتمل أن يكون له انعكاسات سريعة وخطيرة على المبيعات.

إنّ كون الإنتاج والاستهلاك يتمّان في آن واحد، فإنّ ذلك سيؤدّي إلى خلق حاجة إلى عدم تمركز جغرافي، فبفضل الوحدات الصّغيرة التي لها بعض الاستقلالية في التّسيير وموظفيها الخاصّين يمكن تعويض الهياكل الكبرى والثّقيلة التّي نجدها عادّة في الصّناعة.

---

(1) : Sasser, Olsen et Wyckoff « Management of service Operation » And, Bacon Inc, 1978 , p 399. cite par J.P. Flipo, op cite p 128.

وأخيرا، إن عدم ملموسية الخدمات أعطت الوزن الثقيل إلى الموظفين للإتّصال الذّين بحضورهم المادي أصبحوا يمثلون عنصرا مهما للملموسيّة.

هذه الاعتبارات هيّ التّي تجعل نسبة وأهمية "العامل البشري" (الموظفون للإتصال) في القطاع العمومي للبريد والإتصال جدّ معتبرة.

ومن نتائج هذه الخصوصيّة يمكن اعتبار أنّ حقيقة السّلطات التّجارية في هذا القطاع موجودة بين أيدي الموظفين للإتّصال. وهذا يعني أنّه[2]:

- حســب سلوك ومواقف وعمل الموظفون للإتّصال ستكون النتائج التجاريّة.
- يمكن أن يرتبط الزبائن بالموظفين أو ببعض أعضائهم، أكثر من ارتباطهم بقيمة وعلامة ورمز القطاع الخدمي نفسه.
- إن أيّ تحفيز تجاري جيّد يمكن أن ينميّ بصفة حسّاسة حجم وقيمة المبيعات.

2-4-7: غياب المعايير التي تدعوا إلى الحفاظ على راحة الزبون وحسن معاملته، إضافة إلى حرمانه من الاعتبار اللاّئق به أثناء الإتصالات المباشرة معه، ممّا يؤدي إلى سوء التفاعل بين زبائن القطاع والموظفين.

ففي الخدمات العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر علاقة خضوع الزبون واستغلاله هي المنتهجة عادة. فكم هي المرّات التّي يغيب فيها المسؤولون عن أداء وظائفهم في الشبابيك، وكم هيّ المرّات التّي يعاملون فيها الزّبائن كالأشياء ويمنحوهم خدمات رديئة (عدم الانتظام في احترام مواقيت توزيع الرّسائل، سرقة محتويات الطــّرود، قلة بعض المطبوعات الضرورية...).

وإنّ نظرة بسيطة لعملية تقييم المسؤولين لسلوك موظّفي القطاع وكيفيّة ممارستهم لوظائفهم تعطي فكرة واضحة عن الأضرار بمصالح الزبائن وبحقّهم في حسن المعاملة والخدمة. الجدولين (22) و(23) يلخّصان هذه النظرة:

---

(2) **:** J.P. Flipo, C.Biton « La Fin du Marketing des Sociétés de Services », Direction et gestion Mai-Juin 1983. Source cité par J.P. Flipo, op cit p 130.

الجـــدول رقـــم (22): سلـــوك موظفي القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائـــر

نوع الوكالة / سلوك موظفي القطاع	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
غير مؤدبين	06	01	07	% 23,33
مساعدين	02	02	04	% 13,33
متصارعين	10	01	11	% 36,66
بشوشين	04	02	06	% 20
أخرى	02	–	02	% 06,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

الجـــدول رقـــم (23): كيفيـــة ممارســـة موظفـــي القطـــاع لأعمالهـــم

نوع الوكالة / شكل ممارسة الوظيفة	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
بصفة روتينية	11	01	12	% 40
بإهمال الاهتمام بالزبون	08	01	09	% 30
بإظهار الاهتمام بالزبون	01	02	03	% 10
بالاهتمام فقط بأهداف الإدارة العامة	03	02	05	% 16,66
أخرى	01	-	01	% 03,33
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

الفكرة المستخلصة من هذه البيانات هيّ أنّ الصّفة الغالبة على موظّفي القطاع هيّ إهمالهم للعناية بالزبائن من خلال سوء معاملتهم واقتصار الاهتمام فقط بتحقيق أهداف الإدارة بطريقة روتينية.

وحتّى المسؤولين يبدون غير مهتمّين بتحسين وضعيّة الزّبون. ويبدو أنّ الوضعيّة الاحتكارية للقطاع هيّ التي وراء ذلك. فمن الواضح جدّا أنه بالنسبة لجميع مستعملي خدمات هذا القطاع العمومي لا يمكنهم إلاّ الخضوع له:

فليس لهم الاختيار ولا حتى الوسائل الضّرورية التي تمكنّهم من استخدام وسيلة إحلاليّة أخرى، بسبب الوضعيّة الاحتكارية للقطاع.

فالنسبة لبعض الخدمات العموميّة في الجزائر قد توجد وسائل إحلاليّة (كسيّارات الأجرة بالنسبة للنقل العمومي). ولكن بالنسبة للقطاع العمومي للبريد والإتصال فأي وسيلة إحلاليّة يمكن أن يلجأ إليها الزبون الغاضب عن القطاع ؟

المهّم هوّ أن هذه العلاقة السلبيّة ولدّت صورة سيئة في ذهنية الزبون عن صورة القطاع وجعلت درجة الثقة بينها منعدمة. ويظهر أنّ التّعامل مع هذا القطاع أصبح **"**شرّا لا بدّ منه**"**.

المطلب (3): استنتاجات

من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن الوكالات البريدية في الجزائر تركّز اهتمامها بالدرجة الأولى على الإنتاج، لاعتقادها بأن الإنتاج هو المشكلة الأساسية لمنظمتها. وباعتبار أن الإنتاج أقل من الطلب فلا حاجة لها بالتّسويق. وهذا ما يؤكد الفرضية القائلة بأنّ "قطاع البريد في الجزائر يسيّر على أساس التوجيه بالإنتاج (المفهوم الإنتاجي)، دون الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتّقنيات التّسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته"، وقد أيّدت هذا الفرض أغلب النتائج المذكورة في هذا الفصل. فلا التخطيط الحالي يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفعلية للجمهور كما ينصّ على ذلك المفهوم التسويقي الحديث، ولا الواقع الحالي يشهد بوجود دراسات عن سلوك المستفيدين ومحاولة معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتحديد احتياجاتهم. كما تظهر النتائج عدم

استخدام الترويج في تعريف المستفيدين بالخدمة لاعتقادهم بأنه ليس هناك حاجة للترويج ما دامت الأسواق مضمونة و ما دام هناك طلب باستمرار. وحتى توزيـــع المنافذ لم يكن عادلا بما يحقق مصلحـــة المستفيديـــن في كل مكان. أمّا أسعـــار الخدمات المقدمة فتحدد بواسطـــة جهات خارجية مركزيـــة (وزارة البريد والإتصال)، ويترتب عن ذلك عادة تحديد أسعار لا تتناسب وظروف وكالات البريد ولا تتلاءم ومصلحة المستفيد.

2- إن غالبية الوكالات البريدية موضع الدّراسة، تعاني من مشاكل كبيرة في تأدية نشاطاتها وتقديم خدماتها ممّا يؤدي إلى صعوبات في تحقيق أهدافها، ويرجع دلك إلى عدم الأخذ بالمفهوم التّسويقي في هذه الوكالات وهذا ما يؤكد أيضا الفرض القائل **"**بأن هناك علاقة وارتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الاستفادة من مبادئ وتقنيات التّسويق في مجال الخدمات العمومية.

بمعنى أنّ تدنّي مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات**"**. وقد أيدّت هذا الفرض أغلب النتائج المذكورة في هذا الفصل كصعوبة الإدارة في تحديد حاجات ورغبات المستفيد الفعلية نظرا لإهمالها لتقنيات التّسويق بخصوص دراسات السوق، بحوث التسويق ونظام للمعلومات التسويقية.

وقد ينتج عن ذلك عدم القدرة على مسايرة التقدّم والاستفادة من التطورات الحديثة والتجديد والابتكار وتباطئ عملية التحديث وانخفاض مستوى وجودة الخدمة.

إضافة إلى عدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي المرتكز على دراسة ومعرفة حاجات ورغبات المستفيدين ممّا يعيق الوكالات فيما يتعلق بتحديد طبيعة المنتجات الواجب تسويقها وإشباع احتياجات المستفيدين، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات على جمهور المستفيدين في مختلف المناطق، وصعوبة التنبؤ بالعوامل البيئية المؤثرة على المنظمة (كالعوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية القانونية، ...الخ)، كما يتعذر على الوكالات معرفة نقاط ضعفها وقوتها ومشاكلها، مما يجعلها غير قادرة على التحكم في قدراتها وفي أدائها. أيضا لا تستفيد الوكالات البريدية –موضع البحث– من الأساليب الترويجية بصفة فعالة في التعريف بخدماتها وتحقيق أهدافها، ممّا يتسبب في جهل المستفيدين بأنواع الخدمات المعروضة وكيفية

الاستفادة منها ويؤدي إلى وجود إمكانيات غير مستغلة استغلال كاملا والتي تعتبر خسارة تتحملها الوكالات.

هاته باختصار بعض مؤشرات عدم الاستفادة من تطبيق المفاهيم والأساليب التّسويقية، وعلاقتها بوجود مشاكل معيّنة تواجه الوكالات البريدية موضع البحث.

3- ترجع أسباب غياب تطبيق أساليب وتقنيات التّسويق في مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر إلى عدة أسباب، أهمها ما يلي:

- عـــدم اقتناع مسؤولي الخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في تحسين الأداء والتسيير والقضاء على المشاكل والسلبيات.
- الجهـــل بتقنيات التّسويق وكيفية تطبيقه وتكييفه مع قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصال بالجزائر.
- نقـــص وغياب الإطارات الكفؤة والمختصين في مجال تسويق الخدمات العمومية.
- غيـــاب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التّسويق في قطاع الخدمـــات العموميـــة في الجزائر، والتي سيتم تفصيلها في المبحث الموالي من هذا الفصـــل (التوصيات).

المبحث الثاني: التوصيات المتعلقة بشروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

في المبحث السابق قام الباحث بإبراز المشاكل والصعوبات ذات الطابع التنظيمي، بشرية وتقنية للقطاع العمومي للبريد والإتصال بالجزائر، وبين أن تدني مستوى الخدمات العمومية لهذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب أو سوء الاستفادة من سياسات التّسويق. بعد هذا سيحاول الباحث إظهار علاقة بين تحسّن مستوى الخدمات العمومية لهذا القطاع وبين الإحاطة والعلم بخصوصيات تسويق الخدمات المطبّق. ثم سيحاول اقتراح شروط وكيفيات تطبيق التّسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور. الهدف هو إيجاد الظروف المناسبة لإدماج ونجاح تطبيق التّسويق في هذا القطاع.

هذا المبحث الأخير يحاول الإجابة على كيفية تطبيق ونجاح سياسات التسويق في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر، وسيكون مجزءا إلى قسمين:

المطلب الأول: خاص بدور المديريات الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتسويق).

المطلب الثاني: خاص بدور السلطات العمومية (في توفير الشروط الضرورية لإنجاح الحلول والاقتراحات).

المطلـــب (1): دور المديريات الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتسويق)

إن مواجهة مشاكل القطاع العمومي للبريد في الجزائر (التي برزت في نتائج المبحث السابق) يتطلب وجود مزيج متكامل من الأنشطة التّسويقية، من حيث تحديد مزيج المنتجات التي يمكن الاعتماد عليها، وتحديد السّعر الملائم لها، وتعريف الجمهور بتلك المنتجات واقتناعهم بها، واستخدام أفضل الطّرق في إيصالها لهم. إضافة إلى ما يلزم من معلومات عن المستفيد وبيئة ومحيط المنظّمة. وعليه يوصي الباحث بما يلي:

1- اعتبار المستفيد هو نقطة البداية في رسم الإستراتيجية التّسويقية، يتطلب الأمر فهم احتياجاته ورغباته ومعرفة قدراته المالية وإمكانياته ودراسة سلوكه... وعلى أساس ذلك يتّم إعداد الخطط. فإذا كانت دراسة المستفيد في الأقطار المتقدّمة ذات الموارد الوفيرة نسبيا ضرورية فإنّ دراسته في الأقطار النامية ذات الموارد المحدودة أكثر ضرورة.

2- إنشاء نظام للمعلومات التّسويقية وبحوث التسويق ودراسة السّوق، وظيفة جمع وتحليل وتبويب وتنظيم المعلومات لمتخذي القرارات التّسويقية. ويتطلب ذلك إمكانيات مادية ومالية وبشرية قد تكون مكلفة، لكن المنافع التي تعود على مؤسسة البريد في الجزائر وعلى المستفيدين ستكون بلا شك أكبر من ذلك بكثير.

3- متابعة ما يستجد في علم التّسويق، والاستفادة منها في تطبيقها في مجال المنتجات البريدية في الجزائر. الهدف تطوير مستوى الخدمة، وتسهيل إجراءات وصولها إلى المستفيد، وسرعة التعريف بها، وضمان ملائمة أسعارها. وقد يعتمد في ذلك على عقـــد ندوات وبرامـــج تسويقية، وتنظيم ملتقيـــات ودورات دراسية متخصّصة لفترات محـــدّدة، وتكوين وتشجيع المتتبعين لعلوم التّسويق وتشجيعهم وتحفيزهم. ويتم ذلك بإنشاء مدارس خاصة بهذا الغرض وبمساعدة الجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

4- العناية بتطوير المنتجات البريدية وجعلها ملائمة لرغبات واحتياجات الجمهور وإمكانياته. ويتم ذلك إمّا بتقديم منتجات جديدة تمكن المنظمة من التكيّف مع البيئة المتغيّرة وتضمن إستمراريتها. أو بتحسين المنتجات الحالية بهدف إعادة الحيوية لها وتجديدها في نظـــر المستفيدين. ويتم ذلك إما بإدخال ملامح جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو خبرة جديدة.

5- الاهتمام بتحسين القدرات الإنتاجية بدلالة الزمن وخفض التكاليف والأسعار وتطوير جودة ونوعية الخدمة البريدية (أي تحسين الإنتاجية).

فالتسويق التجّاري له هدف تغيير الطلب أو العرض لغرض ضبط أحدهما مع الآخر:

تغيير العرض إذا كانت سلطة الزبائن على المؤسسة كافية، وتغيير الطلب في حالة العكس.

يجب أن يؤدّ مسؤولوا التّسويق في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر الاثنين معا: محاولة تحسين العرض من جهة، والتحكّم في الطلب من جهة ثانية.

في محاولته لتحسين العرض في مجال الصّناعة ترك **"تايلور"** آثاره على الإنتاج، وأنجز إجراءات عقلنة مهامه. كان الهدف مزدوجا:

- من جهة ضمان نوعيّة مستمرّة للمنتوجات المصنوعة.
- ومن جهة أخر ى تقليص سعر التكلفة.

ولكن بالنسبة لمنتوجات قطاع البريد والإتصال في الجزائر باعتبارها خدمات غير ملموسة، كيف يمكن أن تكن موضع معالجة من هذا الصنف ؟ وكيف يمكن تحسين كميّة ونوعيّة الخدمات المعروضة ؟ وهل يمكن خفض سعر التكلفة للخدمة ؟

الجواب هو: نعم، يمكن ذلك بفضل تطورات مهمة وحسّاسة في هذا الميدان. أساس هذه التّطورات نراها فيما يلي:

5-1 أتمتة الإنتاج (L'automatisation de la production):

أتمتة الإنتاج معناها تقسيم المهام بين الآلة وبين الموظّفين، أي محاولة تعويض الإنسان أكثر فأكثر بالآلة. الهدف من ذلك هوّ الرّفع من القدرات الإنتاجية بدلالة الوقت وخفض التكاليف والأسعار. أي بمعنى آخر تحسين الإنتاجية لأنّه حسب J.P Flipo فإنّ تطوّر الإنتاجية عادة يكون مقيما من خلال انخفاض سعر التكلفة للمنتوج أو للخدمة. وانخفاض سعر التكلفة مرتبط بمستوى التطوّر التكنولوجي حتى وإن تعلق الأمر بميدان الخدمات.

فإحلال الآلات المتطوّرة محلّ الموظفين (مثلا في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر) سيسمح بأن تخفّض التكاليف وبأن ترفع الإنتاجية، وتتحسن خدمة الزبائن كثيرا: أكثر تأكّدا، أكثر تفصيلا، وأكثر سرعة.

وهذا في الحقيقة ما سوف يكون له الأثر الكبير في تحسين وضعية القطاع حيث أنّ تقييم المسؤولين لمستوى الخدمـة المقدمة للجمهـور هوّ في حدود معدّل متوسط يقـدّر بـ 10/7,1 من ناحية جودة المنتوج، و 10/5,3 فيما يخص سرعة الأداء ممّا يدّل على وجود نقائص معتبرة بإمكان عمليّة أتمتة الإنتاج تداركها بكل سهولة.

فإحلال الموظّف بالآلة في الخدمات له نفس الهدف مثل المنتوجات: أكثر فعّالية تقنية، أكثر تأكّد، وأقل تكلفة.. وهذا ما سيستفيد منه زبون البريد الجزائري في نهاية المطاف. ومن أمثلة ذلك نذكر آلة توزيع الطّوابع البريدية، آلة سحب النقود من الحساب الجاري البريدي، آلة توزيع تذاكر النقل العمومي ...الخ.

ولكن للأسف، المشكل صعب قليلا في ميدان البريد والإتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة خدمية.

فماذا ستكون ردود أفعال الملايين من الزبائن المتعوّدين على الإتّصال المباشر مع الموظفين في حالة تعويض هؤلاء بالآلات ؟ وهل سيستفيدون فعلا من هذا التغّير مثلما استفاد نظرائهم الأوروبيين من خدمات "الخدمة الحرة" وتعوّدوا عليها في ميدان توزيع المنتوجات الملموسة ؟

لغرض مواجهة هذا المشكل وإنجاح عمليّة الأتمتة في مثل هذا القطاع الخدمي فمن المهمّ الحرص على رضا الزّبون. فحسب J.P. Flipo لا يتعلق الأمر بحذف كلية الإتصال مع الموظفين، لأنه إذا أردنا أن تتحسّن وتتطوّر الأتمتة فيجب:

1. تحديـد المراحل التي يكون فيها الإتصال ضروريا.
2. دراسـة بالنسبة لما تبقى من مراحل ما هي التغييرات الممكن إحداثها لغرض إدخال الأتمتة.
3. قيـاس الأثر الممكن أن تحدثه هذه التغييرات على مختلف أصناف الزبائن.

2-5 تجنيـد الموظفيـن:

العامل الثاني لرفع المردودية بعد الأتمتة هو العامل البشري، لأن الأتمتة لا يمكن أن تحقق لوحدها الأرباح في سعر التكلفة. فالربح يمكن أن يكون في العديد من الأحيان خسارة إذا كانت هذه الأتمتة غير مقبولة جيدا من طرف الموظفين.

والاهتمام بالعامل البشري يعني إعطاء للذي ينتج ويبيع العناصر اللازمة والضرورية لفعالية دوره، وهذا معناه:

- تنميـة المعرفة التقنية للموظفين من خلال التكوين والتدريب من جهة، اعتبار للارتباط الموجود بين الكفاءات التقنية للموظفين وبين الإنتاجية فيما يخص نوعية الخدمة.
- ضمـان مساهمة وتعاون وولاء الموظفين من خلال التحفيز والتدعيم ، باعتبار ارتباط تحسّن الإنتاجية بارتفاع معنويات الموظفين، وارتباط نجاح وفعالية الأتمتة برضا وقبول جميع المستخدمين.

وكمثال على أهمية العامل البشري في تحسين نوعية وكمية الإنتاج في قطاع البريد والإتصال الجزائري نذكر المثال الذي ذكره J.P. Flipo والذي يتكلم فيه عن حالة تسيير وحدة صغيرة للإنتاج الخدمي بموظفين اثنين فقط. وكيف أن إضافة موظف ثالث يمكن أن يرفع القدرات إلى حوالي 50 % ويؤدي إلى زيادة منتظمة في الطلب. والسبب في ذلك هو ارتباط الرفع من قدرات الإنتاج في الحالة السابقة فقط بزيادة سرعة وأداء الموظفين الاثنين السابقين. وهذا حتى يصلوا إلى نقطة الإشباع، وحينها تبدأ نوعية الخدمة في التدنّي والإنتاجية في التراجع. وعندها يصبح قرار زيادة موظف ثالث قرارا جدّ صائبا ومفيدا. ويجب أن تكون هذه الزيادة تابعة في آن واحد إلى سرعة تدني نوعية الخدمة وإلى مستوى غضب الزبائن.

ولذلك لأجل ضبط العرض مع الطلب فإن عدد الموظفين في الخدمات العمومية للبريد والإتصال هو عامل جدّ مهمّ. فنظرا للطلب المرتفع على خدمات هذا القطاع والإقبال المتزايد للزبائن عليه فمن الضروري زيادة وتجديد الموظفين، لتحسين القدرات الإنتاجية وتفادي نرفزة وملل الموظفين وغضب واحتجاجات الزبائن.

ومن هنا نكون في الحالة التي يتحقق فيها التقاء بين إرضاء الزبون وإرضاء الموظف وتحسين قدرات الإنتاج في آن واحد.

3-5 مشاركـــة الزبائـــن:

العامل الثالث المساهم في تحسين الإنتاجيّة داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هوّ إدخال التّغيير على الخدمة بهدف السّماح للزبون بالمساهمة أكثر في أداء بعض المهام.

وتتجلى أهميّة هذا المسعى خاصة إذا ما علمنا بأنّه حوالي نصف المسؤولين يعتقدون بعدم استغلال القطاع جيدا لمشاركة الزبائن لصالحه. والنّسب الموضّحة فيما يلي تظهر ذلك بكل وضوح:

الجــدول رقــم (24): مقدار إستغلال قطاع البريد في الجزائر لمشاركة الزبون لصالحه

نوع الوكالة / الاعتقادات	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد باستغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع	12	04	16	% 53,33
الاعتقاد بعدم استغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع	12	02	14	% 46,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

وفي سبيل إستغلال أحسن لمشاركة الزبائن لصالح القطاع العمومي للبريد والإتصال يجب تبنّي سياسة تسويقية فعّالة لتقييم مستوى قبول الزبائن لمثل هذه التغييرات. وفي هذا الشأن سطـــر كل من [1] Lovelock et Young قائمة الأسئلة الممكن طرحهـــا لتنمية المردوديّة، ومن هذه الأسئلة يمكن ذكر:

- هـــل هناك شيء يمكن أن يقوم به الزبون بهدف تحسين أداء الخدمة ؟
- هـــل يمكن تقليص المدّة وعدد التبادلات بين الزبون ومؤدّي الخدمة ؟

[1] : J.P. Flipo, op cit, p 124.

- هـــل هناك أعمال متكرّرة أو ميكانيكية يمكن أن تؤدّى بواسطة الزبائن أنفسهم أو الآلات ؟
- هـــل يحاول الزبائن أن يعملوا شيئا بأنفسهم ؟ وهل يمكن تشجيعهم ؟
- هـــل كل المعلومات المطلوبة من الزبون ضروريّة ؟
- هـــل كل عناصر الخدمة ضرورية ؟ وهل يمكن إزالة بعض المساوئ والسلبيات تجاه الزّبون ؟

هذه الأسئلة من المهم طرحها في القطاع الجزائري للبريد والإتصال، ومن المهمّ إيجاد الإجابة عنها، لأن مشاركة فعّالة للزّبون معناها التخفيف من أعباء الموظّف، التقليل من الوقت الضروري للإنتاج والتقليص من التكّاليف. أي بمعنى آخر: الرّبح فيما يخصّ الإنتاجيّة.

5-4 تضيـــق الإنتـــاج:

العامل الرّابع لتحسين المردودية في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هوّ إتّباع إستراتجية للتّسويق غير متنوّعة فيما يخصّ المنتوج الخدمي أي بمعنى الإستراتّيجية التي تسعى لاقتراح خط منتجات محدود، ولكن يمس أساس الحاجات الضّرورية لأكبر عدد ممكن من الجمهور.

يمكن تبرير الحاجة إلى تبني مثّل هذا الصنف من الإستراتيجيات من خلال كون أغلب الحاجات في دول العالم الثالث غير ملبّاة، وأن الميادين التّي هي بحاجة إلى الاستثمار لا تعد ولا تحصى. ومن هنا ظهرت ضرورة الاختصاص و التوسّع.

فمثلا " لا يتعلق الأمر في دول العالم الثالث بالحصول على عدّة أصناف من المسخّنات لأن الحصول على مسخّن بثلاثة أرجل يعد جد أساسيا باعتباره يستجيب لأساس هذه الرغبة: طهي الطّعام.

هذه الإستراتيجية هيّ المفضلة في بلدان النّدرة. وهذا ما يسمح للمؤسسة على المدى البعيد بالتحكم في الأسعار وفي الكلف (وفي خفضها)، وبالتالي تمكين العدد الكبير من المستهلكين من اقتناء حاجاتهم من هذه السّلعة الأساسية.

فهذا المنتوج على الرغم من بساطته وعدم تعقّده، إلاّ أنه صلب ومتين ومدّة حياته جدّ طويلة، ولا يحتاج إلى الصّيانة. ومع الوقت يمكن أن يتطوّر هذا المنتوج وتدخل عليه التحسينات"[1].

لذلك من المهمّ جدا على مستوى البريد والإتصال في الجزائر تحديد قوائم للمنتوجات الخدمية الجدّ أساسية التّي لا يمكن للجمهور الاستغناء عنها، ثم في مرحلة ثانية جعل الإنتاج مقتصرا عليها لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور في أحسن الظروف وبأقل التكاليف.

5-5 إستراتيجيـات أخـرى:

لغرض تعديل الطلب والعرض في ميدان الخدمات اقترح Earl Sasser إستراتيجيات مختلفة [2]. هذه الإستراتيجيات صالحة للتطبيق في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.

فالبنسبة لتعديل الطلب، يمكن:

- اقتــراح أسعار مختلفة بهدف تحويل الطلب الزائد إلى أوقات الفراغ (مثلما هوّ الحال في قاعات السّينما أيّام العطل).
- رفــع الطلب في أوقات الفراغ (مثل حالة النقل العمومي في اللّيل، أو حالة بعض المطاعم التي تعرض مزايا خاصّة بالنسبة لوجبات المساء).
- عــرض خدمات إضافيّة في أوقات الانتظار بهدف شغل وإلهاء الزبائن المنتظريــن (بعض المطارات مثلا تقترح برامج للفيديو في قاعات الانتظار).

6- ضرورة استخدام وسائل إقناع متطورة ومختلفة، والتصميم الجيّد للحمــلات الإشهارية، وجعل كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي يشكل جزءا من برنامج ترويجي متكامل ومتناسق.

---

[1] **:** Med Seghir Djitli, op cit, p 155.

[2] **:** Ph. Kotler, op, cit.

7- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الأسعار، وضرورة مراعاة القدرات المالية للمستفيدين نظرا لأهمية الخدمة وللوضعية الاحتكارية للقطاع. كما يجب استخدام أداة السّعر كوسيلة لحلّ العديد من المشاكل التي تواجه القطاع كتحويل الطلب المتزايد من أوقات وأماكن الازدحام إلى أوقات وأماكن الفراغ من خلال المرونة السّعرية للطلب.

8- السّهر على توافر العدد الكافي من مقدمي الخدمة ومراكز تقديم الخدمات (الوكالات) بمختلف تخصصاتها، وذلك لأجل تحقيق الكفاية والسرعة في تقديم الخدمات البريدية، وتدنية تكلفة حصول المستفيد على الخدمة، مع مراعاة سرعة الإجراءات وسهولة انسياب الخدمات وتقليص فترات الانتظار للحصول على الخدمة.

ويتطلب ذلك الاستغلال الأمثل والأقصى للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

9- العدالة في توزيع الإمكانيات المادية والمالية والبشرية بين الريف والمدينة بعد الأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات وظروف كل منها، وضرورة وجود جهاز يتكفل ويسهر على تطبيق ونجاح هذه العملية.

10- الاعتراف بأهمية العامل البشري وبسلطة الموظفين في قطاع البريد والإتصال الجزائري، وما ينجر عن ذلك من انعكاسات وآثار على واقع هذا القطاع وعلى تسييره الدّاخلي. لأن نمو سلطة المستهلكين أصبحت اليوم تدعم سلطة الموظفين للإتصال (Personnel-en-Contrat)، خاصة وأن الزبائن اليوم أصبحوا أكثر حساسية من الأمس لتصرفات هؤلاء الموظفين.

هذا يعني أن أسلوب تسيير المؤسسات الخدمية ومن ضمنها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر لا يجب أن يكون ذلك الذّي يجعلها منغلقة على نفسها في مخطط تقليدي للتنظيم أين **"الأعلى"** هوّ بالضرورة له السلطة أكثر من **"الأدنى"**.

والآن يظهر أنّه من الضروري التساؤل عن الانعكاسات والآثار الممكن أن تتركها خاصيّة سلطة الموظفين على التسيير الداخلي للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.

هذه الانعكاسات والآثار يمكن مراعاتها من خلال إعادة الاعتبار لعاملين:

- عامل التحفيز.
- عامل التكوين.
-

10-1 تحفيز الموظفين للإتصال:

لا يجب أن تترجم سلطة الموظفين للإتصال في القطاع الخدمي للبريد والإتصال في الجزائر فقط من خلال المواضيع النقابية التقليدية: المزايا الاجتماعية، ظروف العمل، الأجر...الخ.

وإنما من خلال كون إنتاجيّة الموظفين التجارية ستصبح كبيرة حينما:

- يعملون بالتحفيزات والرّضى والفرح.
- تسودهم علاقات إنسانية طيّبة.
- يشاركون بفعّالية في الأهداف النهائيّة.

فعادة الموظفون لا يرتبطون بكميّة الأجر أكثر من ارتباطهم بالرّغبة في مجازاتهم بعدل عن مجهوداتهم المبذولة (أي أن يكون الأجر صورة حقيقية عن الجهد المبذول). وهذا ما يتطلب من القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر إعداد مخطّط للتّقييم.

والتحفيز بسيط، واضح، مرن، عقلاني وملائم، لأجل أن توضع الاموال العموميّة في خدمة المستعمل. وذلك عكس الحالة التي هوّ عليها حاليا والتّي جعلت كلّ مسؤوليه تقريبا يعتقدون بعدم توفر القطاع على نظام للمكافآت والعقوبات مرتبطا بمقدار إنتاجية الموظّف وفعّاليته، والأرقام التالية تعبر عن ذلك بوضوح:

الجدول رقم (25): نظام المكافآت والعقوبات لقطاع البريد والإتصال الجزائري

نوع الوكالة / الاعتقادات	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي: العدد	إجمالي: النسبة %
الاعتقاد بعدم توفر نظام فعال للمكافآت والعقوبات	24	04	27	% 90
الاعتقاد بتوفر نظام فعال للمكافآت والعقوبات	01	02	03	% 10
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

أسباب هذه الوضعية يرجعها أغلب المختصّين بنسبة كبيرة إلى صعوبة قياس وتقييم النتائج والمجهودات، وبنسب أقل إلى أسباب أخرى نعرضها في هذا الجدول:

الجــدول رقــم (26): أسبـــاب غيـــاب نظـــام فعّـــال للمكافـــآت والعقوبـــات" فـــي قطـــاع البريـــد والإتصـــال الجزائـــري

نوع الوكالة / أسباب غياب النظام	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
صعوبة قياس النتائج والمجهودات	12	02	14	% 51,85
الغموض في تحديد الوظائف	06	–	06	% 22,22
التداخل الكبير في المسؤوليات	13	02	05	% 18,51
أسباب أخرى	02	–	02	% 07,42
المجموع	**23**	**04**	**27**	**% 100**

إذن من المهم جـــدا إعداد هذا النظام الذي ربمـــا قد يتطلب الجهـــد الكبير والوقـــت الكثيـــر، إلاّ أنّه يعـــد استثمارا جيّدا ومفيدا.

فمثلا حدد Sasser et Arbeit المشكل التّسويقي فيما يلي:[1]

يعتبر الموظفون كزبائن اللدّين يشترون وظيفة. إذا كان هذا العمل يرضيهم فإنهم يبقون ويعطون أحسن ما يمكن، وفي حالة العكس فإنّهم لا يبقون.

وعلى الرغم من أن الوضعية الحالية والمستقبلية القريبة لسوق العمل هيّ في صالح المؤسسة (نظرا لوجود البطالة)، وأنّه من السهل إيجاد الموظف والاحتفاظ به حتى بدون إرضاءه تماما، إلاّ أنّ ضمان إخلاصه ووفائه وإنتاجيته ليس بالأمر الهيّن.

إذن المنتوج هوّ العمل، والصورة الكلاسيكية هي تلك الخاصة بالأجير الدّي قد أشتري وقته ونوعيته عمله من طرف مؤسسة تملك أجر وسعر الخدمة المؤداة.

[1]: Sasser et Albeit « Selling Jobs in The Service Sector » Business. Cite par J.P. Flipo, op cit.

Sasser يعكس النظرة ويعتبر أن العمل هو خدمة ممنوحة للأجير الذّي يشتريها بحريّة ويحقق منها رضاه.

ومن هنا "فإن الموظّف سوف لن يستمرّ في شراء عمله إلا إذا كان مستوى الرّضى يفوق التكلفة. وعدم الشراء لا يعني فقط الاستقالة، ولكن أيضا البقاء في المكان وتأدية عمل بيروقراطي أو رديء أو فوضوي. وكلمّا كبر الفرق الإيجابي بين الرّضى والتكلفة كلمّا خلقت ظروف أحسن للحيوية"[(2)].

العنصر الثاني الذي يخص جاذبية العمل داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هوّ العلاقات الإنسانية الطيّبة مع الزملاء. وفي هذا الإطار يجب الإشارة هنا إلى أهمية مشاركة ومساهمة المسؤولين من حين لآخر في مساعدة الموظفين للإتّصال لتحفيزهــم وإزالة الحواجز والفروق التي تفصلهــم والقضاء على الرّوح السّلطويـــة التّي تسودهم.

هذه القاعدة الذهبية هيّ منعدمة تماما في القطاع العمومي للبريد والإتصال الجزائري الذي صرّح مسؤولوه تقريبا بالإجماع عن عدم مشاركتهم في أعمال دون مستوياتهم الهرميّة.

ومن هنا فلقد "استنتج Benjamin Schneider توجّهين متناقضين في مواقف الموظفين للإتصال والدّين لهم تأثير مباشر على نوعية الخدمة المؤدّاة: الحيويين والبيروقراطيين.

بالنسبة له أكبر فرق بين الاثنين هوّ كون الحيويين يهتمون بالعلاقات بين الموظفين في العمل، ويحسّون أنّهم مسؤولون ومعنيّون بإنتظارات الزبائن منهم، ويطبّقون بطريقة مرنة توجهات التنظيم الداخلي للمؤسسة. ومن جهة أخرى فإن البيروقراطيين يتجنبون العلاقات الإنسانية، ويهتمون بإتباع القوانين والإجراءات بطريقة عمياء"[(1)].

ومن هنا لا يمكن بسهولة تجاهل قيمة الحيويّة في نجاح المؤسسة الخدمية للبريد والإتصال في الجزائر فــ "كلّ المعلقين الريّاضيين موافقون على أنّ النّوعية المعنوية أكثر من

[(2)] :H. Putway : « Systèmes de Rémunération », le cas de Mc Donald Autamac 1979. pp 54-64, cité par J.P. Flipo p 151.

[(1)] _[(2)] : J.P. Flipo, op cit p 150-151.

القدرات والكفاءات التقنيّة والماديّة، هي التي وراء النجاحات الكبرى في ميدان الرّياضة الجماعية"[2].

هذه الحيويّة يجب أن تنشأ داخل هذا القطاع بفضل إشباع العناصر الأساسية للعمل: المزايا الاجتماعية في الدّاخل والخارج، مستوى الأجر، مختلف التحفيزات... ولذلك "فالعديــد من الكتّاب يفضلون تحسين أجور الموظفين على تضخيم ميزانيــة الإشهــار"[3]، لأن هناك علاقة وطيدة وارتباط كبير بين مستوى الأجر والمستوى المرتفع للأرباح.

العنصر الأخير الدّي يخصّ التّحفيز الإيجابي لموظفي القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هوّ تمكين هؤلاء من المساهمة في نهايات ومقاصد هذا القطاع. ولأجل ذلك يجب أن يدرك كلّ موظّف بدون أيّة ضبابية الأهداف النهائية للقطاع.

هذا المطلب هوّ غائب تماما في القطاع العمومي للبريد والإتصال الجزائري حسب مسؤولية الدّين يعتقد 87 % منهم بعدم إمكانية إشراك العمال والإطارات في تحقيق أهداف القطاع لأسباب ترجع خاصة إلى التسيير المركزي والتّوجه التنازلي للتّسيير. والأرقام التالية تظهر ذلك:

الجــدول رقــم (27): مقدار درجة إشراك العمال والإطارات في تحقيق أهداف القطاع

نوع الوكالة / أسباب غياب النظام	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد بإشراك الموظفين في تحقيق أهداف القطاع	02	02	04	% 03,33
الاعتقاد بعدم إشراك الموظفين في تحقيق أهداف القطاع	22	04	26	% 96,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

[3] : H. Putway : « Systèmes de Rémunération », le cas de Mc Donald Autamac 1979 . p p 54-64, cité par J.P. Flipo p 151.

يجب أن تزول هذه الظاهرة السلبيّة بسرعة نظرا لأثرها السّلبي على عنصر التحفيز، وهذا يتطلب في الحقيقة من مسؤولي القطاع وضع هيكلة توضّح دور ومسؤولية كل واحد وتهدف إلى رفع الشعور والإحساس بالمسؤولية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن يكون أسلوب عرض الخدمة في هذا القطاع العمومي مقبولا من طرف جميع الموظفين من دون أن يطرح مشاكل تقنيّة غير ملائمة لتوجّهاتهم.

10-2 تكويـن الموظفيـن للإتّصـال:

يجب أن يحض التكوين في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر بدوره بالعناية والرّعاية اللاّزمة. لا يجب أن يكون للتكوين في هذا القطاع دورا فقط في إعطاء القدرات التقنيّة للموظف. بل يجب أيضا أن يصبح محفزا للعمل ودافعا له نحو النمو والتحسّن.

ومن هنا فعلى الرّغم من أنّ أغلب المسؤولين يؤمنون بتوفر القطاع على برنامج للتكوين إلا أنهم يعترفون بوجود نقائص، يرجعها بعضهم إلى سطحية التكوين واقتصاره على الطابع التقني فقط، كما يرجعها البعض الآخر إلى خلوّها من العناصر التحفيزية. والباقي يرجعها إلى أسباب أخرى. والجدول التالي يعبّر عن ذلك بكلّ وضوح:

الجـدول رقـم (28): ملامـح نقائـص البرنامـج التكوينـي لقطـاع البريـد والإتصـال الجزائـري

نوع الوكالة / ملامح نقائص البرنامج	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
سطحية التكوين	11	03	14	% 46,66
اقتصاره على الطابع التقني	08	02	10	% 33,33
خلوّه من العناصر التحيزية	03	01	04	% 13,33
أسباب أخرى	02	-	02	% 06,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

من هذه الأرقام يظهر أنّ سطحية التكوين وإقتصاره على الطّابع التقني تعد بلا منازع (حسب رأي المسؤولين) السّبب رقم واحد في رداءة البرنامج التكويني للقطاع. خاصّة وأن أغلب المسؤولين (83 %) يعتبرون بأن الطابع التقني هو الدّي يميّز توجّه الموظفين للإتصال، كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): الطابع المميّز لتكوين الموظفين للإتصال في القطاع العمومي لبريد والإتصال الجزائري

نوع الوكالة / طابع التكوين	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الطابع التقني	21	04	25	% 83,33
الطابع التجاري	03	–	03	% 10
الاثنين معا	–	02	02	% 06,66
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

11– السّهر على وجود علاقات طيّبة بين مقدّمي الخدمات والمستفيدين منها، ويتطلب ذلك إقناع المسؤولين بأهمية هذه العلاقات. ويتم ذلك عن طريق إرشاد مقدمي الخدمات وتدريبهم وتحفيزهم ومراقبتهم على كيفية ممارسة تلك العلاقات.

الخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر تؤثر على الملايين من الأشخاص. فهذه الخدمات هيّ معتبرة كأسلوب للتعامل والتفاعل بين الدولة والجمهور.

إن ما يهمنا هنا هوّ خاصّة القطبين المتعاملين: الموظفون من جهة، والزبائن من جهة أخرى. لأنهم هم الدّين يملؤون الحياة اليومية لسببين [1]:

* **فمن جهة:** لأن هناك إتصال مباشر بين "مقدم الخدمة" و"الزبون النهائي" (في حين أن المؤسسات الصناعية تعتمد عادة على وسطاء وموزعين).

[1] : J.P. Flipo, op cit, p 31.

* **ومن جهة أخرى:** لأن نسبة الموظفين الموجودين في إتصال تجاري مع الزبائن هيّ أكثر ارتفاعا من منتجي السلع (عادة أكثر من 50 %).

ومن هنا فإنه من المعقول جدا أن يحضى موظفي القطاع العمومي للبريد والإتصال بدرجة كبرى من العناية، ربمّا أكثر من البائعين في الصّناعات، وأن يكونوا مركز اهتمام مديريات المؤسّسة.

و مبرّر ذلك هوّ كون الحكم على النوعية النهائية للخدمة المؤداة مرتبط بشكل واسع بالعلاقة التبادلية بين البائع والمشتري. فالزبائن عادة يقيّمون نوعية الخدمة من خلال النوعية المهنية والشخصية للموظفين، لأن هؤلاء في القطاع العمومي البريد والإتصال هم في آن واحد منتجين، موزعين وبائعين.

وهذا معناه حسب Ph.Kotter أن الزّبون لا يحكم فقط على النوعية التقنية للخدمة (هل العملية نجحت ؟)، ولكن أيضا على النوعية المهنية (هل الجراح نعمل فيه ثقة ؟).

وهذا حسب J.P. Flipo هو من أهم أسباب تواجد "التسويق الداخلي[*] " كما يقول Leonard Berry [1] "بإشباع رغبات زبائنها الداخليين، فإن المصلحة تنمّي القدرة على إشباع حاجات زبائنها الخارجيين".

معنى ذلك هو أنّ "النجاح على مستوى الزبون يكون بدرجة واسعة مشروط بما يمكن أن يتوصّل إليه على مستوى الموظفين للإتّصال".[2]

والسؤال المهمّ الدّي يطرح هنا هو: ما هي الأساليب الممكنة لتحقيق رضا هذا الزبون ومنحه الاعتبار اللائق واللازم له، وجعل نشاطه أكثر ملائمة لمتطلبات الخدمة وأكثر مردودية وأكثر فعالية ؟

---

[*]: J.P. Flipo يعرف التسويق كما يلي: "إذا اعتبرنا أن التسويق التقليدي له هدف أساسي السّماح للمؤسسة بالمستهلك، فإن التسويق الداخلي ليس له هدف آخر غير تحويل هذا الأسلوب إلى تسيير العمال. وبصيغة أخرى يتعلق الأمر بتعويض سلطة التبعية والخضوع إلى سلطة إقناعية".

[1] **:** Leonard Berry « Service Marketing is Differnt », Business, May- June 1980.

[2] : J.P. Flipoet C.Biton, « La Fin du Marketing unidimensionnel : L’exemple des Sociétés de Services », Direction et Gestion, Mai – Juin 1983.

للإجابة يعتبر الباحث أنه يمكن للمرفق (حتى وإن كان مصلحة حكومية) أن يرفع من شأنه ويكسب الرّوح التّجارية بأساليب بسيطة. يتعلّق الأمر بـــ:

- احتـــرام واستقبال الزبون.
- خدمتـــه وتلبية احتياجاته.
- إشعـــاره بالتعاون معه.
- توفيـــر الوسائل اللاّزمة والضرورية لخدمته.

11-1 احتـــرام واستقبـــال الزّبـــون:

يجب أن يتعامل موظفوا القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر مع الزبائن لا كما هم ولكن كما هوّ مقررا أسلوب المقابلة مع الزبون الأمثل. وذلك حتى لا يترك أسلوب التّبادل بين الاثنين باقي يجعل الواحد لا يشبع تماما ما يرغب فيه الثاني.

يتطلب هذا من القطاع من جهة الاستثمار على عمال مؤهلين بهدف تنمية وترقية مستوى الخدمة المؤدّاة (توفير أساليب للتقدير كمنح جوائز لأحسن وكيل استقبال ولأحسن مركز بريدي)، ومن جهة أخرى تقنين بصفة واضحة طبيعة الإتصالات مع الزبائن وقياس مستـــوى الرّضا المتوصّـــل إليه (عن طريق صندوق الأفكار، رسائل الإحتجـــاج، التحقيقات...).

وحتـــى ينجح الوكيل في إرضـــاء الزّبائن يجب أن يتوفـــر على مجموعـــة من الشـــروط، مـــن بينها:

- ضـــرورة تمتّع الوكيل بالاجتماعية والألفة.
- ضـــرورة معرفة الوكيل بكيفيات وطرق جعل الزبائن لا يحسّون بالملل ولا بالنرفزة
- أهمّيـــة معرفة الوكيل وإتقانه لمهنة مزدوجة: مهنة الاستقبال التي تتطلب اللّطافة من جهة ومهنة النشاط الإداري التّي تتطلب الفعالية في أداء العمل.

بالإضافة إلى هذه الشّروط هناك مجموعة من القواعد يجب أن يحترمها الوكيل أثناء مقابلته للزبون:

- علـــى الوكيل أن يحترم المظهر الجسماني والضعف العقلي للآخرين، وأن يمتنع عن مضغ اللبان (العلك) والتدخين أثناء العمل والتوزيع السيئ لأوقات استراحته (الخروج في وقت واحد وترك الشبابيك فارغة).
- أثنـــاء الحديث مع الزبون من غير اللائق الدّخول في حديث مع شخص آخر أو الاهتمام بأمور أخرى أو النرفزة. فالقاعدة الذّهبية تقول أن الشّخص الدّي أتحدّث معه هو أهمّ شيء في هذه اللحظة.
- علـــى الوكيل أن يعتني بمظهره الخارجي وهيئته الجسمانيّة وحلاقة شعره، لأنّ لذلك أثر كبير على نفسيّة الزّبون (وهذا لا يعني المبالغة الكثيرة في اللّباس واللّياقة فذلك من شأنه أن يزعج الزّبون).

هذه القواعد مع الأسف الشديد على أهميتها نادرا ما تجد طريقها للتطبيق في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر، السّبب يرجع بالدّرجة الأولى إلى الغياب الكلّي لوجود تعليمات تدعو للحفاظ على راحة الزّبون وحسن معاملته. فحوالي 93 % من المسؤولين يعتقدون بغياب هذه التّعليمات في الواقع التطبيقي. و توضّح ذلك الأرقام التّالية:

الجـــدول رقـــم (30): إمكانية وجود تعليمات تدعو إلى الحفاظ على راحة الزبون

نوع الوكالة / الاعتقـــــاد	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد بوجود تعليمات تدعو إلى راحة الزبون	–	02	02	% 06,66
الاعتقاد غياب تعليمات تدعو إلى راحة الزبون	24	04	28	% 93,33
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

2-11 خدمة الزبون وتلبية احتياجاته:

حتى يتوصّل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر إلى إرضاء جمهوره يجب أن يسهر على تلبية احتياجاته. ومن هنا فمن المهمّ أن يحدّد هذا القطاع المعايير التّي يحكم بواسطتها على تطوّر هذه الاحتياجات، لذلك فالخطوة الأولى والمهمّة هي أن يطلب من الجمهور أن يعبّر عن احتياجاته.

وفي هذا الإطار من المفيد استغلال وظيفة الاستقبال في معرفة هذه الاحتياجات. هذه الوظيفة التّي ليس هدفها الوحيد راحة الزّبون ، بل أيضا وسيلة هامّة للإتّصال المباشر مع الزّبون (المستخدم) ومعرفة سلوكه (من خلال إبداء رأيه في الخدمة وتقديم اقتراحاته).

هذه الأهداف المهّمة لوظيفة استقبال ليست مستغلّة على مستوى القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر. فمثلا من ناحية استغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور وجد الباحث أن أغلبيّة المسؤولين المباشرين على القطاع (84 %) يعتقدون بغياب هذا الاستغلال رغم أهميته المعتبرة.

الجدول رقم (31): مستوى استغلال القطاع لوظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور

نوع الوكالة / الاعتقاد	وكالات عادية	وكالات مركزية	إجمالي: العدد	إجمالي: النسبة %
الاعتقاد باستغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور	03	02	05	% 16,66
الاعتقاد بعدم استغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور	21	04	25	% 83,33
المجموع	**24**	**06**	**30**	**% 100**

وكمثال على ذلك فمن المهمّ استغلال هذه المهمّة لإجراء بحوث جديدة تخصّ تسيير خطوط الانتظار التّي بفضلها يتم معرفة حدود صبر الزبون الجزائري (أي من أيّة دقيقة تبدأ

أعصابه في التّوتّر ؟)، لأن طول الانتظار غالبا ما يؤدّي إلى فقدان جزء كبير منهم ممّا يفقد المصلحة جزءا كبيرا من المدخول.

11-3 إشعـــار الزبـــون بالتّعـــاون معـــه:

يجـــب أن تشتغل المصلحة العموميـــة للبريد والإتصال فـــي الجزائر بشكـــل ذكيّ، اقتصادي واجتماعي على تطوير وتدعيم صورة حديثة توحي للزّبون بالتّعاون معه والسّهر على خدمته. هذا يتطلب من المصلحة العمومية بعض الجهد.

فمثلا المصلحة العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر مدعوّة إلى إعداد هيكل ثقافي وتسيير للمفاوضة مع الزبائن المتجمعين (مثل جمعيّات المستهلكين) وأيضا فيما يخص الاحتجاجات فمن المفيد إشعار المحتجّ باستلام طلبه في أجل أقصاه يومين أو ثلاثة. وإذا طالت مدة التحقيق فمن الضروري إرسال إشعار ثاني له لإعلامه بمواصلة البحث. ومن المستحسن في هذا الشّأن تجنّب الإشعارات النّموذجيّة المطبوعة (ليحسّ المواطن بأن الإشعار حقيقي وغير مصطنع ومحضّر من قبل).

وفي هذا الإطار من المهمّ الإشارة إلى أنّه لحدّ الآن (حسب 60 % من المسؤولين) ما تزال العديد من مصالح البريد والإتصال في الجزائر منقوصة من سجل للاحتجاجات مخصّص للجمهور حتى يعبّر عن رغباته ويساهم بنفسه في حلّ مشاكله.

مثل هذه العمليّات حتى وإن لم تعط حلا نهائيا للمشكلة فإن أثرها سيكون عميقا في نفسية الجمهور (تحسّه بالاهتمام الممنوح له وبجديّة المؤسّسة).

وهذا مثلا هو سر تركيز شركة الطّيران الأمريكية « Delta » في حملتها الإشهاريّة على هذه العبارات : **"**قائد الطائرة الحامل لألوان Delta يمكن أن يساعدكم في حالة الضرورة على حمل حقائبكم**"**[(1)].

11-4 تجهيـــز قاعـــات المصلحـــة العموميّـــة للبريـــد والإتصـــال فـــي الجزائـــر:

وسائل عديدة في متناول المصالح العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر تسمح لها باكتساب عدّة نقاط للضّغط لتطوير صورتها الخدميّة.

---

(1) : J.P. Flipo, op cit p 30.

هذه النقاط هي غير مستغلة تمام الاستغلال، إذ أنّ 68 % من المسؤولين يعتقدون بسوء استغلال هذه النقاط لصالح القطاع، ويبرّرون ذلك بالابتعاد الكلّي لأغلب المرافق البريدية عن المستوى اللائق المطلوب والتّي تتجسّد بعض ملامحه فيما يلي:

- **المحـــلات:** الداخل مثل الخارج، يجب إن يعاد تهيئته وتجديده (ذهن جيد، توفير طاولات للكتابة، الاعتناء بالتزيين والتلصيق والنظافة، احترام قواعد تنظيم المرور، وأماكن الاستقبال والانتظار المتعدّدة الخدمات، توفير النّماذج والمطبوعات بعيدة عن الشبابيك للتقليل من الازدحام عليها...).
- **التجهيــزات:** يجب تحديثهـــا، تطويرها وتجديدها حتى تعطـــي للمصلحة صـــورة حديثة.
- **العمـــال:** يجب أن يرتدوا لباسا نظيفا محترفا ومميّزا ليسهل التعرف عليهم.

بالإضافة إلى هذه النقاط فمن المهم توفير المطبوعات وتحديث الشّعارات لإشعار الجمهور بأنّ الهدف هو خدمته.

وأخيرا، أهم ملاحظة يمكن استخلاصها من هذه النقاط الأربعة التي تقصد تحسين الوضعية الخاصة للزبون والوضعية التجارية للقطاع هوّ اعتمادها كليّة على العنصر البشري: الموظفون للإتّصال.

وهذا يطرح مشكل معتبر للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر باعتبارها مؤسّسة خدمية بالدّرجة الأولى تعاني من ضعف داخلي لسلطتها على الموظفيـــن للإتّصال، مقابل تزايد سلطة هؤلاء عليها.

هذه الوضعية حسب J.P. Flipo هيّ شائعة لدى المؤسّسات الخدمية التّي:

من جهة: لها سلطة أكبر على زبونها النهّائي، بالنّظر إلى كونها تراقبه مباشرة وبدون وسيط (إلاّ في حالات الاستثناء). وهذا ما يفسّر ضرورة التّسويق التجاري.

ومن جهة أخرى: فإن لها سلطة أقل على موظفيها، لأنّهم هم الذّين يتمتّعون بحقيقة السلطة التجارية. وهذا ما يفسّر عامل **"التّسويق الداخلي"** كأهمّ ظاهرة في المؤسّسات التّجارية.

ويمكن إظهار ذلك من خلال تزايد سلطة "الموظفين للإتصال" والضعف الداخلي لسلطة رجال التّسويق والمؤطرين الذين من الممكن في أيّة لحظة أن تحوّر توصياتهم من طرف الموظقّين الدّين يتحكمون في السلطة التجارية الحقيقية.

ومن هنا يمكن إظهار العلاقة والارتباط الوطيد بين "الإستراتجيات الداخلية" و"الخارجية" للقطاع (فمثلا رداءة الموظفين معناها غضب الجمهور وانصباب حكمه على المسيّرين وعلى المؤسسة الخدمية ككلّ، لا على الموظفين وحدهم).

وأمام هذه الوضعية التي تسلب القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر سلطته للتحكم في الموظفين، يتساءل الباحث عن الكيفية التي يمكن بفضلها تجنيد هؤلاء وضمان مشاركتهم بفعالية في إنجاح دورهم وخدمة مقاصد القطاع بتفان وإخلاص.

يعطي J.P. Flipo في كتابه Le Managements des Entreprises de Services [(1)] الإجابة ويشير إلى عناصر أساسيّة تساهم بفعالية في ضمان مشاركة إيجابية للموظفين. هذه العناصر قد لخصّها في ثلاث (3) نقاط:

- الإنسانيـــة (L'Humanisation).
- المنظوريـــة (La Visibilité)
- العدالـــة (La Justice).

*** الإنسانيـــة (L'Humanisation):**

تبرز هذه النقطة خاصة بالنسبة للمؤسّسات الكبرى للخدمات: كيف يمكن تخيّل موظف يعامل الزبائن بصفة إنسانية وهو لا يتلقى تلك الصّفة في تنظيمه الداخلي ! ؟ .. إن هناك بديهية بين الإثنين.

والأمثلة على تنمية التنظيمات الكبرى للخدمات للرّوح الإنسانية في علاقتها مع الموظفين كثيرة ومتعدّدة. من بينها نذكر:

- **المزايــا الاجتماعيــة:** عند MARRIOT كلّ موظّف له الحقّ في منحة تقاعد بعد 20 سنة من الخدمة فقط (إذا قام بطلب ذلك).

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 152.

ونتيجة لذلك يصبح معدّل العمر في كلّ صنف عمل منخفض جدّا، ولا يمكن أن يتواجد تفاوت في الأجيال بين الرئيس والموظفين، بالإضافة إلى احتمال الربح فيما يخص الحيويّة.

في هاته المؤسسة تحافظ نسبة كبيرة من الموظفين على النّشاط، وستكثر الأرباح المنتظرة، بالإضافة إلى تعرّف أحسن للأجير على مؤسّسة، وافتخاره بالنتائج الجيّدة، و كذا إحساسه بالمسؤولية المباشرة على الأرباح المنتجة.

- **المسؤوليـــة:** "كونك إنســـان هو كونك مســـؤول" هذا هـــو تعريف مهـــمّ Saint-Exerpéry. عكس المسؤول هوّ المطبق (المنفذ) الذي لا يأخذ أية مبادرة.

ومن أبرز وسائل المسؤولية نذكر أن الموظف أو الإطار يجب أن يعرف قيمة الهامش المتروك له لاتخاذ القرار، ويجب أن يتأكد أن هذا الهامش هوّ موجود فعلا، لأنه هو الأحسن وضعية لأخذه واستعماله.

ولذلك فرئيس United Air Laine « Edward E.Carlson » لم يتردد في التصريح بأن "العدد من رجال الميدان هم الأكثر تأهيلا لأخذ قرارات منّا نحن في المركز وكلّ مرّة يبعد فيها القرار بدرجة سلميّة فإنّنا نفقد بعض الشيء، وفي أكثر الأحيان القرار نفسه بوضعه في الدرج ولا نتكلم عنه أبدا".

*** المنظوريـــة (La Visibilité):**

"الموظف الدّي لا يرى أبدا الإطارات العليا والمسيّرين لمؤسّسته سوف يشعر بنفس الانشغال الذي يحسّه مشتري الخدمة أمام عدم ملموسيتها. ولمحو هذا العامل السّلبي فإن مسيّري المؤسسات الكبرى الأمريكيّة وفي مقدمتهم الرئيس يقضون جزءا مهماّ من وقتهم في زيارة الوحدات والوكالات (للأخذ بعين الاعتبار لملاحظات وانتقادات الأجراء، ومنحهم الاهتمام والاستماع لهم) .

وطريقة أخرى للجدّية عند AVIS رقم 2 عالميا لكراء السيارات، حيث تجد الإطارات العليا نفسها مدعوّة لقضاء كل سنة 2 و3 أسابيع في وكالة لأداء عمل قاعدي للموظفين في الإتّصال. ولذلك حتىّ لا ينشأ حاجزا أو مسافة بينهم خلال الأحداث الميدانية".

*** العدالـــة (La Justice):**

"المؤسسة هي مثـــل الدّولة يجب أن تفرض قيودا فردية لتتمكنّ السلطة من تحقيـــق أهدافها". "في المؤسسة الأكثر إنسانيّة والأكثر إتّصالية، يمكن أن يوجد دائما صراعات حقيقية أو مرتقية، أين تنشأ الحاجة للعدالة". فليس المسؤول هو دائما الذي له الحق. وحتى لو وقع صراعا بيـــن موظف ومسؤول أعلى منه في السّلم فإنّه سوف يحتكـــم للعدالة.

وفي هذا الإطار يمكن استخدام أيضا الإتّصال التنازلي بالكتابة: (الإجابة عن رسائل مكتوبة تخصّ مواضيع معيّنة، ظهور مجلاّت داخلية تسمح للموظفين أن يقترحوا فيها مقالات ذات منفعة عامة ...الخ.

وفي الأخير يجب على قطاع البريد والإتّصال في الجزائر أن يأخذ هذه التوجيهات موضع الجدّ، وأن ينظر إليها لا على أساس "اجتماعي" يهدف إلى إعداد صورة حسنة للقطاع في الخارج، وإنما على أساس أنّها استثمار جيّد، بل أحسن استثمار.

12- ضرورة التفكير في إختيار عقيدة وأسلوب سليم للتطبيق لإنجاح المشاريع التنموية لهذا القطاع.

فمهما يكن أسلوب الإنتاج المتبع في الخدمات، فلا يوجد ضمان مطلق للنّوعية والكميّة المرتفعة والثابتة للمنتوج النهائي. ومن هنا فمن الضّروري والمهمّ مراقبة هذه النوعيّة قبل أن تصل إلى الزبون.

هذه المراقبة التّي يعتقد 92 % من مجموع المسؤولين غيابها في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر وذلك من خلال الأرقام التالية:

الجـدول رقـم (32): مستوى مراقبة النوعيّة داخل قطاع البريد والإتصال في الجزائر

نوع الوكالة / الاعتقـاد	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
الاعتقاد بوجود مراقبة للنوعية النهائية	03	–	03	% 10
الاعتقاد بعدم وجود مراقبة للنوعية النهائية	03	24	27	% 90
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

يجب أن تتغير هذه الوضعيّة وتختفي وبسرعة، لأنّه لضمان نجاعة الأسلوب التّسييري فكل وظيفة وكلّ موظّف يجب أن يقيّم. حتى البّواب يجب أن يقيّم.

هذا يحتاج إلى إيجاد معاير تسيير خاصة بالقطاع العمومي الجزائري للبريد والإتصال هذه المعايير ستكون المؤشرات لتحقيق المخطط، إنّه بفضلها فقط يمكن لهذا القطاع أن يجد الفعاليّة للإصلاحات المطبقّة وأن يعتمد عليها في تسييره الداخلي كأداة للتّقييم والتحفيز وتحديد المسؤوليات.

هذه المعايير ستكون مرتكزة على (03) نقاط:

أولا: باعتبار النقص الفادح في التعاون في ممارسة سلطة قطاع البريد والإتصالات في الجزائر فسنركز على ضرورة إيجاد التكامل للوظائف لجعل إستراتيجية الكلّ متجانسة.

ثانيـا: باعتبار الصّراع القائم بيـن سائر الوظائف والاختلافات الجوهرية في توجّهاتهـا، وما ينجرّ عن ذلك من مشاكل، فسنركّز على أهمّية إعادة توازن السلطة لصالح التّسويق.

ثالثـا: باعتبار الدور المعتبر للموظفين للإتّصال في تحديد النوعيّة النهائيّة للمنتوج وإنجاح التّسيير الداخلي للقطاع، فسنركز على أهميّة التأطير الوسيطي في تسيير هذا العامل البشري.

3-1 ضـرورة التكامـل لجعـل إستراتيجيـة الكـلّ متجانسـة:[1]

يجب أن يتأسّس التجانس وباستمرار حسب السّيرورة التالي:

المرحلـة 1: تعريف وتحديد واضح لصلاحيات كلّ وظيفة وكلّ مصلحة في تسيير موظفي التأطير والموظفين للإتّصال، مصحوبة بالطبع بإمكانية الفصل للإدارة العامّة في حالة الصّراعات الممكنة بين هذه الوظائف.

المرحلـة 2: إيجاد تناسق وتعاون كثيف ودقيق لتطبيق الإستراتيجيات المنجزة على مستوى المركز. هذا التّعاون يتّم عبر قاعدة للمعلومات والإقناع. فمثلا للإرسال حملة إشهاريّة أو ترويجيّة يجب ضمان تعاون جميع العمّال والموظفين عن طريق إعلامهم ومشاورتهم والاهتمام بآرائهم.

المرحلـة 3: إدماج كل عناصر المزيج التّسويقي في مجموعات متجانسة لإيجاد الانسجام بينها. ويتمّ إعداد ذلك عبر مصلحة التّسويق.

المرحلـة 4: تنظيم الصّعود المستمر للمعلومات الضرورية التّي تخصّ كل ما يجري في السّـوق أو في نقاط الإتّصال والتي بإمكانها أن تغيّر الإستراتيجيات المعدّة من قبل المركز.

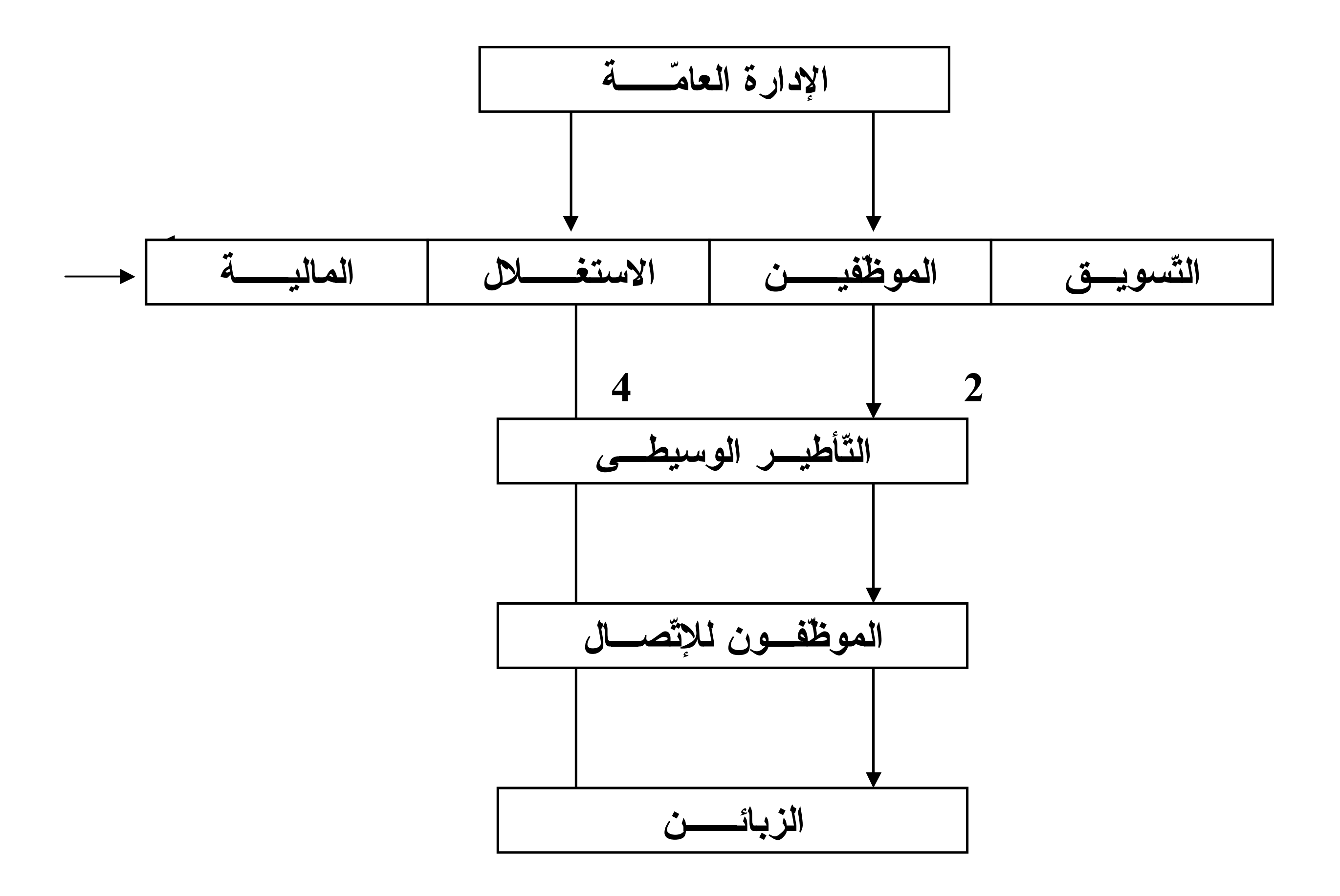
هذا الصعود للمعلومات يكون مصحوبا في غالب الأحيان في مرحلة ثانية بتدفقات نازلة أثناء اللقاءات المخطّطة للإطارات العليا مع مختلف الموظفين الموجودين في **"**الخطوط الأولى**"**.

ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربعة في الشكل التالي:[2]

(1) **:** J.P. Flipo, op cit, p 136-139.

(2) **:** J.P. Flipo, op cit, p 137.

الشكــل رقــم (26): مراحــل تحقيق التجانـــس في المؤسسات الخدميــة



<u>Sources</u> : Le Management se l'entreprise de services, J. P. Flipo, P : 137.

3-2 أهميّة إعادة توازن السلطة لصالح التّسويق:

عادة الوظائف الكبرى على مستوى المركز تكون الهيمنة فيها لصالح **"**وظيفة الاستغلال**"** فإدارة الاستغلال هيّ التّي لها الدّور الموجّه في تسيير وحدات الإتّصال لمؤسّسات الخدمات. أسباب ذلك كثيرة، ويمكن إرجاعها إلى ما يلي:[(1)]

1. عادة المصلحة التقنية (التسميّة الأخرى للاستغلال) هي الكفيلة بجعل الموظفين يعرفون كيف يعملون بطريقة فعّالة. صحيح لا تتطلب بعض الخدمات إلاّ القليل من القدرات التقنيّة، ولكن أخرى تتطلب قدرات كثيرة، أين تكون السّلطة للتّقنيّين. وحتى في بعض الأحيان التّي يتطلب فيها الأمر الوقت القليل مثلا لتدريب سائق حافلة فإّن ذلك لا يمنع بأن تكون الإدارة التقنية هيّ التي تجنّد وتكلف السائقين بالعمل.
2. عادة، إنهم التقنيين الذّين ينشؤون المؤسّسات (مثلا: مسؤول يفتح مطعم، مهندس يفتح مكتب دراسات...) ولذلك فإنّهم يفرضون في تلك المؤسّسة ثقافة ترجّع سيطرة التّقنيين.
3. إن تكامل وإندماج كلّ من وظائف الإنتاج –التوزيع–البيع في آن واحد في مجال الخدمات، فإن المسؤولين عادة يفضلون ترجيح وسيطرة الوظيفة الأسياسيّة والأكثر أهمّية وهي الإنتاج.
4. في ميدان الخدمات، مستوى متطلبات وشروط الزبائن ليست مرتفعة مثل حالة السلع.
5. في ميدان الخدمات مكانة وظيفة التّسويق هي عادة أقل قيمة وتحضى بأقل عناية.

فهذه نتائج دراسة أقيمت في الولايات المتحدة الأمريكية لمقارنة مكانة وظيفة التّسويق من جهة لدى المؤسسات الصناعية، ون جهة أخرى لدى المؤسّسات الخدمية. هذه الدراسة تظهر الفروق التالية:

* إن وظيفة التّسويق في الخدمات بالمقارنة مع الميدان الصّناعي:

- لهـا أقلّ تأثير على المزيج التسويقي (وخاصة على عنصر **"**الخدمة**"** و**"**السعر**"**).
- لهـا أكثر حظوظ في تسيير ميزانية الإشهار بكيفية داخليّة بتجنّب اللجوء والحاجة إلى الوكالات الخارجيّة.

---

(1) **:** J.P. Flipo, op cit, p 134-135.

- لهـا أقلّ مخططات للتحرك التجاري.
- لهـا أقلّ حظوظ في استخدام مكاتب لدراسات السوق.
- لهـا أقلّ إنفاق من الميزانية على مصاريف التّسويق.

6. وأخيرا إن تواجد العديد من الخدمات العموميّة في البلد من صنف (الضمان الاجتماعي، المستشفيات، الإدارات بكلّ أصنافها، النقل العمومي، البريد والإتصال...الخ)، قد عودّ الجمهور على أن لا يكون مشترط محتج على مستوى نوعيّة الخدمة المؤداة (فالمواطن اعتاد الرضى بالعرض البسيط من هذه القطاعات.

ولكن رغم هذه الهيمنة السائدة في مجال الخدمات لصالح وظيفة الاستغلال فإنه من المهم ومن المفيد جدا إعادة توازن السلطة لصالح التّسويق داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.

لأن نوعية الخدمة مرتبطة بالموظفين للإتصال. ووظيفة التّسويق هيّ التي تعطي لهذا العنصر المهم قيمته من العناية والاعتبار، بخلاف وظيفة الاستغلال التي تمنح الأولوية في الاهتمام للمؤطّرين والتّقنيين.

وفـي هذا الإطار لا بـأس أن نعرض ملخّـص عن دراسـة قام بهـا Benjamin Schneider [(1)] في بنك أمريكي تخصّ الفروق المعتبرة بين الموظفين للإتّصال والمؤطّرين. هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

- الموظفـون للإتّصال هم أكثر مرونة، أكثر **"تجارية"**، يعاملون الجمهور على أساس شخصي، ويفكرون عادة في المدى الطويل خلال معاملاتهم التجارية.
- بينما المؤطرون من جهتهم هم أكثر "بيروقراطية" وأكثر اهتمام بالمدى القصير.

وبصفة عامة فقد لاحظ الكاتب من خلال هذه الدراسة أن الموظفين للإتصال هم الأقرب إلى تمنيات الزبائن. بينما المؤطّرين هم أبعد قليلا، إنهم يظنون أن الموظفين غير مهتمّين وأنّهم على حساب المردودية.

---

(1) : « The Service Organization : Climat is Crucial », Organizational p 65. Ouvrage cité par J.P. Flipo, op cit, p 144..

ولكن كيف يمكن تحقيق توازن في السّلطات الدّاخلية لقطاع البريد والإتصال لصالح وظيفة التّسويق ؟

الإجابة عن هذه النقطة كانت موضوع دراسة أجراها كل من Levelock ورفقائـــه[1]، هذه الدّراسة سمحت لهم باستنتاج أنه لكي يتم تحقيق توازن للسّلطات الداخلية لمصلحة التّسويق فيجب:

- عـــدم تمركز لمراكز الاهتمام والقرار، أي بمعنى جعل وظيفة التّسيير العام تهبط إلى أخفض مستوى ممكن في التنظيم (أخفض مستوى معناه أقرب ما يمكن من الزبائن والمشترين).
- مراقبـــة نوعية الخدمة
- تنميـــة تنظيم مصفوفي (Matricielle) عوضا عن تنظيم هيكلي (Organigramme) في هذا الأسلوب لا يوجد إلاّ خط واحد هرمي. مزية التّسويق هوّ تواجده وحضـــوره على كامل الخط، ابتداءا من إعـــداد إستراتيجية ووصولا إلى مراقبـــة النوعية.

طبيعة هذا الأسلوب هو كونه مقنع أكثر من كونه سلطوي. ويمكن في هذا الإطار إنشاء مجموعات عمل للبحث والتّطوير واقتراح التجّديات والعناية بالتّسويق الداخلي.

---

(1) : Bitisteson Eiglier « Same Organizational Problems Facing », Marketing de travail N° 227 I.A.E Aix-en Provence, Octobre 1981. Source par J.P. Flipo, op cit, p 138.

3-3 دور التأطيــر الوسيطـــي:

في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر فإن اختيار وتنشيط التأطير الوسيطـــي (L'Encadrement Intermédiaire) يجب أن يحضى باهتمام بالغ. فحســب J.P. Flipo فإنّ بعض الكتّاب يوصون ويشترطون في حالة الخدمات النمّطية (كمصلحة البريد والإتصال) بضرورة أن تحضى نوعية مسيّري نقاط الإتّصال بالأسبقيّة والتركيز في المنافسة.

ضرورة هذا الاهتمام وهذه العناية بأعضاء التأطير الوسيطي إنّما ترجع لقدرة هؤلاء ودورهم في تنشيط الموظفين للإتّصال وإعطائهم التعليمات والنصائح الواضحة للإتّباع من خلال ترقبهم لمختلف الوضعيات التّجاريّة الممكنة الحدوث، وخاصة في قتل صراعات الأهداف بينهم وأيضا بين مختلف المصالح، وكذا تحديد هامش التّحرّك والتّصرّف للموظفين وتحفيز وتشجيع العمّال.

ولكن مستوى العناية بأعضاء التأطير الوسيطي داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال الجزائري هيّ شبه منعدمة حسب 87 % من المسؤولين المباشرين على القطاع:

الجــدول رقــم (33): مقــدار العنايــة بأعضـــاء التأطيــر الوسيطي للقطـــاع

نوع الوكالة / الاعتقــاد	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي: العدد	إجمالي: النسبة %
الاعتقاد بوجود عناية بأعضاء التأطير الوسيطي	01	03	04	% 03,33
الاعتقاد بإهمال العناية بأعضاء التأطير الوسيطي	05	21	26	% 96,66
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

إن حوالي 92 % من المسؤولين الذين يؤمنون بغياب العناية بأعضاء التأطير الوسيطي يفسرون ذلك من خلال تقييد هامش تحركه وحرمانه من الحرّية والمسؤولية، في حين أنّ نسبة 08 % منهم فقط يفسرون ذلك من خلال حرمانه من العديد من الإمتيازات الخاصّة.

ملخّص هذه النتائج نعرضها فيما يلي:

الجدول رقم (34): مظاهر إهمال أعضاء التأطير الوسيطي في قطاع البريد والإتصال الجزائري

نوع الوكالة مظاهر إهمال التأطيرالوسيطي	وكالات مركزية	وكالات عادية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
عدم السماح له باتخاذ القرارات	02	14	16	% 61,53
عدم إشعاره بالحريّة والمسؤولية	02	06	08	% 30,77
عدم تمتيعه بإمتيزات خاصّة	01	01	02	% 07,70
المجموع	**05**	**21**	**26**	**% 100**

إذن لإنجاح دور التأطير الوسيطي في قطاع البريد والإتصال في الجزائر يجب تمكينه من التّصرف كأنّه المسؤول الحقيقي بمزية أحسن من الإدارة العامّة لأنّ له وضعيّة أحسن بكثير من الإدارة العامّة. فكل شيء يجري تحت عينيه. لذلك من المهمّ السّماح له باتخاذ الإجراءات اللاّزمة والسّريعة التي تخصّ: الزبائن، الموظفون للإتصال، موظفي الإدارة، التجهيزات، المحيط الداخلي والخارجي للقطاع.

ولأنه حسب J.P. Flipo لا يجب في أي حال من الأحوال اعتبار أنّ مسؤولي وحدات الإتّصال هم المطبقين للأوامر المتأتّية من فوق، بل يجب أن يقوم التنشيط الوسيطي بإطار المسؤولية للإطار عوضا عن مسؤوليه.

وكخلاصة لهذا المطلب يعتبر الباحث أنّه من الصعب إيجاد الإجابة النهائية لكامل مشاكل هذا القطاع، كلّ ما يمكن عمله هو فقط ذكر الخطوط العريضة لهذه الحلول، وفي ذلك يمكن اعتبار أن حلّ مشاكل وصعوبات القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يجب أن يمرّ عبر الاقتراحات التالية:

أولا: تحسين العرض والتّحكم في الطلب عن طريق:

- أتمتـــة الإنتاج وتقسيم المهام بين الآلة والإنسان.
- تجنيـــد الموظفين لقبول هذا التغيير.
- تشجيـــع مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة.
- إتبـــاع إستراتيجيّـــة الاختصاص والتّوسّـــع في خط المنتجـــات (إستراتيجية غيـــر متنوعة).
- استعمـــال بعض الأدوات التّسويقية التّي تمسّ العرض من جهة، وتمسّ الطلب من جهة أخرى.

ثانيـــا: التركيز على الإشهار التجاري والإعتماد على التّوجيه والإرشاد:

- التوجيـــه بفضل التشوير والتّسهيم.
- الإرشـــاد بفضل مكاتب الإستعلامات.

ثالثـــا: العناية بالعنصر البشري من خلال الإهتمام بعنصرين:

➢ **تحفيـــز الموظفين للإتصال لجعلهم**

- يعملـــون بالرّضا والفرح.
- تسودهـــم العلاقات الإنسانية الطيبة.
- يشاركـــون بفعالية في الأهداف المهائية.

➢ **تكويـــن الموظفين للإتصال بهدف:**

- إعطائهـــم القدرات التقنية.
- تمريـــر لهم الروح التّسويقية التّي تحثّهم على النمو والتحسّن.

رابعــا: من خلال إشباع حاجات موظفيها الداخليين (عن طريق الإنسانية، المنظورية، العدالة...) تحاول المصلحة إرضاء زبائنها الخارجيين من خلال:

- الاحتــرام والاستقبال.
- خدمتهــم وتلبية إحتياجاتهم.
- إشعارهــم بالتّعاون معهم.
- التّجهّــز بالوسائل اللاّزمة والضرورية لخدمتهم.

المطلــب (2): دور السّلطــات العموميّــة فــي توفيــر الشــروط الضروريــة لتطبيــق مفاهيــم التسويــق

المحاسبة العامّة، الرياضيات، الحساب...هذه كلها طرق ممكنة الإستعمال في المصلحة العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر. التّسويق هو أيضا طريقة للتّسيير.

فلماذا إذن تستخدم هذه التقنيات حتى الآن بنجاعة في هذا القطاع ؟

أليس من الضروري لهذا القطاع معرفة كيفيّة إرضاء وإشباع المستهلكين، معرفة كيفية البيع، معرفة الإنتاج، معرفة التوزيع، معرفة الترويج ... ؟

وبماذا يمكن أن يفسّر هذا التحييد للتّسويق والإهمال لتقنياته ؟

فحتى طبيعة النظام الاشتراكي الذي كان منتهجا في الجزائر ليس بإمكانه أن يكون مبرّرا لهذا الإهمال، لأنه هل توجد وسائل خاصّة اشتراكيّة لتحديد ومعرفة حاجات المستهلكين ؟ والتّسويق أليس بإمكانه أن يكون أحد هذه الوسائل ؟.. خاصة وأن إشباع حاجات الجمهور (...) قد أخذ مكانه بين الأهداف ذات الأولويّة في البلدان الاشتراكية.

إذن في ماذا يكمن الخلل ؟

الإجابة عن هذا السّؤال استنتجها الباحث من خلال معاينته عن قرب لحالة القطاع وإتصاله المباشر والمتعدّد مع مسؤوليه المباشرين.

كلّ الحقائق المستخلصة من ذلك تشير بالإجماع إلى امر واحد:

غياب شروط تطبيق ونجاح مفاهيم التّسويق السابق ذكرها.

هذه الشروط ما هيّ ؟ وكيف يمكن توفيرها في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر ؟ هذا ما سوف نعالجه فيما يلي، وبالنحو التالي:

أولا: تشخيص العوامل والظروف الرّاهنة للقطاع التي تعيق الإستعمال الجيّد والمرن لمفاهيم وسياسات التّسويق.

ثانيـــا: إبراز الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية.

ثالثــــااقتراح العلاج (شروط وكيفيّات تطبيق بنجاح مفاهيم التّسويق).

1- الظروف والعوامل المعيقة لتطبيق مفاهيم التّسويق داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر:

يمكن إجمال هذه الظروف في ثلاث ظواهر أساسية:

1. مركزيـــة التسيير.
2. فوضـــى العلاقات بين قطاع البريد والإتصال والسّلطات العمومية.
3. الصّـــراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.

1-1 مركزيـــة التّسييـــر:

عادة التسويق في الاقتصاديات الحرّ!ة يجد إستعماله بسبب متغيّرين مهميّن [1]:

- كون السّـــوق تنافسي.
- تمتع المؤسّســـات بحريّة واسعة في التصرف.

هذان العاملان غائبان في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر:

* فمن جهـــة السوق هو غير تنافســـي، وحتى الرّغبة لمعرفتـــه ضعيفة أو منعدمـــة **"**وإن دراسة الطلب لم تكن أكثر من تحليل إحصائيات الماضي. ولذلك نلاحظ ندرة في السّوق ليست راجعة إلى عدم كفاية الإنتاج ولكن أيضا إلى عدم كفاية التوزيع**"**.

* ومن جهة أخرى لا يتمتع القطاع إلاّ بنسبة محدودة جدا من الحريّة. فاعتباره مقطوعا عن السّوق وتابعا للسّلطات فإن إنتاجية وأسلوب تسييره يملي عليه من طرف التخطيط.

---

(1) **:** Med Seghir Djitli, op cit, p 142-143.

ما يؤكد هذا التوجه هو كون المعدّل العام للعلامات المعبّر على درجة حريّة القطاع فــي اتخاذ قراراته الإستراتيجيــة والممنوح من طــرف المسؤولين هوّ فــي حدود (10/1,8) لذلك فإن تطبيق سياسات التّسويق في مثل هــذه الظــروف حســب Med Seghir Djitli يؤدي إلى مشاكل كبيرة:

- الأهــداف المحدّدة في المخطط على مستوى الإنتاج وإرضاء السّوق تبقى في مجموعها أهداف أقل عمليّة، واسعة، وسيئة التحديد.
- المخطــط غير مؤهل لان يدرك بفعالية الحاجات الحقيقية للزبائن وهو غير ضامن لفعاليته بسبب عدم كفايته وصعوبة التحكم فيه.
- إن غياب قنوات وميكانيزمات للإتصال وتبادل المعلومات بين الهيئات يجعل القطـــاع عاجزا عن التحصّل من المحيط لمعلومات حديثة وفعالة.
- القطـــاع يبقى محروما من العديد من الحريّات تخصّ اختيارات جد أساسية، مثل: ميدان النشاط، محاور النمو، تقسيم الموارد. هذه القيود تقمع حرّية المؤسسة إلى الحّد الدّي تصبح فيه هيكل سلبي لم ينشأ إلا للتّلقي ويصبح أمر إنسجامها مع المحيط مستحيلا.
- القطـــاع يجد صعوبة في تجسيد الأهداف المحدّدة في المخطّط على مستوى تسييره الخاص، لأنّه لا يعقل أن يسيّر قطاع بأكمله فقط من طرف النّصوص.

2-1 فوضـــى العلاقات بين قطاع البريد والإتصال والسلطات العموميّة في الجزائــر:

بين وجهة قطاع البريد والإتصال ووجهة السّلطات العموميّة تناقض صارخ. فحسب A.Bennour فإن السلطات المركزيّة لم تكن كفؤة بكفاية لتحدّد لهذا القطاع رسالاته وأهدافه وتمنحه الوسائل اللاّزمة. وحتى القطاع من جهته لم يعمل ما في وسعه لمساعدة المركز بل بالعكس عرقله.

إذن إن هناك تناقض مزودوج:

قطاع البريــد والإتصال يعتبر نفســه كنهاية. بينما السّلطـــات المركزيّـــة يعتبرونه كوسيلة.

هذا التناقض كان من نتائجه أن تحوّلت علاقة القطاع بالسلطات العموميّة من علاقة تعاون إلى علاقة صراع. ويظهر ذلك جليّا من خلال الوسط الحسابي للعلامات الممنوحة من

طرف المسؤولين والتّي تميل أكثر ناحية علاقة الصّراع. هذه العلامة تحدّد علاقة التعاون في حدود 10/3,4.

ومـن أمثلـة هذا الصـّراع أنّ القطاع يحـاول أن يخطّـط نشاطاته على مـدى 5 سنـوات، في حين تعطي السّلطات السّياسيّة الأولويّة للمخطّط على المدى القصير وإلى الميزانية السنويّة.

ومن هنا **"**فإذا كانت هذه السلطات المركزية لا تلعب دورها جيّدا كمسؤولية عن هذا القطاع، فذلك لأنّها تتحرك عبر عدّة مقرّرين أو جماعات مصلحيّة، التّي هي دائما مهتّمة بمسائل ذات بعد سياسي على المدى القصير، وتعتبر أنّ القطاع مجرّد أداة بسيطة لخدمة هذه المسائل السياسية**"**[1].

فمثلا سلوك هؤلاء المسؤولين المتنافي مع المصلحة الخاصة للقطاع والمتميّز بالميل الكبير إلى كل ما هو قصير المدى، يمكن أن يفسّر من خلال عدّة عوامل[2]:

- أسلـوب مراقبة التّسيير للقطاع يفضّل المدى القصير.
- سرعـة دوران المسؤولين في القطاع هيّ عادة كبيرة ومرتفعة.
- النتائـج على المدى القصير هي أكثر تحديا وأكثر قياسا.
- صعوبـة تكوين الإطارات المختصّة في التخطيط على المدى الطويل ونقص الاستمرارية.

هذه الوضعية تطرح مشكلتين:

- واحـدة خاصة بميدان تحديد المسؤوليات بين القطاع العمومي للبريد والإتصال والحكومة الجزائرية التّي تعتبر الموّجه الحقيقي والشّرعي لها.
- والأخـرى متعلقة بالعلاقات البيروقراطية التي تنشأ بين القطاع والإدارات، وما ينجر عن ذلك من قيـود وعراقيل للقطـاع في اختيار وتطبيق السياسات التجاريـة المناسبة.
-

[1] -[2] : A.Bennour, op cit, p 337-234.

3-1 الصّــراع بيــن المنطــق الخــاص للقطــاع والمنطــق العمومـــي:

هذه العرقلة هي مكمّلة للثانية، يتعلق الأمر بالصّراعات الممكن أن تحدث بين المصلحة العامة وبين المصلحة الخاصّة للقطاع **"**فإختيار التجهيزات أو تحديد تعريفة أو شكل التمويل..هي كلّها ميادين صراع بين منطق الخدمة العموميّة وبين منطق التّسيير الخاص بالقطاع**"**[1].

مردّ هذا الصراع راجع إلى وجود التناقض في المصالح بين المنطقتين:

ما هوّ جيّد ومربح للقطاع العمومي هو ليس كذلك بالنسبة للسلطات الوصية والعكس، للجزائر كبلد (تجهيزات معتبرة، استثمارات ضخمة...) هوّ غير ذلك ربما بالنسبة لقطاع البريد والإتصال.

➢ **المصلحـــة الخاصـــة للقطـــاع تقـــول:** ما دمنا محتكرين وفي مركز قوّة فلماذا نعمل التّسويــق ؟ وما جدوى الترويج والإشهار ودراسات السّوق ؟ ولماذا البحث عن التّحسيــن ؟ ولماذا لا نستثمر في مشاريع أكثر أهميّة ؟

➢ **المصلحـــة العامـــة تقـــول:** ما دامت رسالة القطاع هي الخدمة العموميّة، وما دام قطاع البريد والإتصال وسيلة لتحقيق هذه الرّسالة فلا بأس من إنتهاج كل الطّرق (بما في ذلك تطبيق مفاهيم التّسويق) ولو على حساب المصلحة الخاصّة للقطاع.

والسؤال المهم الذي يبقى مطروحا هو:

كيف يمكن تحقيق هذين البعدين الذين يظهران متناقضان ؟ وكيف يمكن جعلهما غير متناقضين ؟

هذا ما سوف نعالجه في العنصر الثالث بعد إبرازنا (في العنصر الثاني) للأسباب الكامنة وراء هذه الظواهر الثلاث.

---

[1] **:** A.Bennoun, op cit, p 332.

2 الأسبـــاب الكامنـــة وراء الوضعيّـــة المعيقـــة لتطبيـــق مفاهيـــم التّسويـــق:

منذ زمان والقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يتجاهل حاجات الجمهور بالتّستّر خلف مفهوم المنفعة العامّة للخدمات العموميّة، وباستغلال وضعه الاحتكارى واستقلاليته تجاه السّوق.

ولكن اليوم يظهر أنّ الواقع تغير، وأصبح التّساؤل عن الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية المتجاهلة لتطبيق مفاهيم التّسويق من أولى الأولويّات. وفي هذا الإطار يمكن استنتاج العديد من الأسباب. كلّ هذه الأسباب يمكن إدراجها وتلخيصها في عنصر أساسي ووحيد، كل شيء ينبع منه. يتعلق الأمر بالتوّجه التنازلي لتسيير القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.

حيث أنّ نسبة معتبرة من المسؤولين يرجعون أسباب إعاقة تحسين وضعيّة القطاع بالخصوص إلى سببين إثنين، كلاهما مرتبط بظاهرة التوّجه التنازلي للتّسيير. ضيق هامش تحرّك القطاع بنسبة 47 %، وثقل الهيكل التنظيمي بنسبة 23 %. والجدول التالي الذّي يتعرض لأهمّ أسباب وعوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع يظهر ذلك بوضوح:

الجـــدول رقـــم (35): عوامـــل إعاقة تحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال

عوامل إعاقة تحسين الوضعية	وكالة مركزية	وكالة عادية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
ضيق هامش التحرك للقطاع	02	12	14	% 46,66
ثقل الهيكل التنظيمي المتّبع	01	06	07	% 23,33
وجود مقاومة للتّغير والتجديد	02	01	03	% 10
سوء تدفق المعلومات	–	02	02	% 06,66
سوء التّكوين والتأهيل للمختصّين	01	03	04	% 13,33
المجموع	**06**	**24**	**30**	**% 100**

من هذه الأرقام يتبيّن مدى أثر "التوجّه التنازلي للتّسيير" في إعاقة تحسين وضعية القطـــاع، حيث أنه من مجموع المسؤولين المستجوبين نجد أن حوالـــي 70 % منهـــم (23 % + 47 %) يرجعون عوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع إلى هذا العنصر السّلبي.

التّوجـــه التنازلـــي للتّسييـــر[1]:

في هذا التّوجه مرحلة الدراسة والبحث عن الحاجات محدودة جدا، التّوجهات الكبرى (مثلا : "إستراتيجية المنتوج – السّوق") هيّ محدّدة مسبقا من الخلف على المستوى السياسي.

المستوى السياسي هوّ الذي يحدد الحاجات وغالبا من دون القيام بالبحوث على المستهلكين. وإنه المستوى السياسي أيضا الذّي يحدّد ما هو "حسن" وما هو "سيئ" بالنسبة للجمهور.

تتبع الإدارة المركزية في ذلك الفكرة التي تعتبر أن الجمهور لا يهتم إلاّ بمصالحه الشخصيّة، وأن السلطة العمومية هي الوحيدة التي بإمكانها معرفة وإدراك المصلحة العامة.

هذا من الناحية التّسويقية معناه أن الإتّصال بالجمهور لا يتم إلا بمعرفة انطباعاته على نوعيّة الخدمة المتواجدة أو أيضا تمنّياته للتّحسين... وذلك كلّه في إطار ما هو متواجـــد، أو ما هو مبرمج أو مموّل.

وبالنسبة للتنفيذ، فإنّ نسبة التّحرك هي أيضا محدودة، خصوصا بالنسبة للمنتوج (تحدي الكمية)، بالنسبة للسّعر (سياسة التمويل) او بالنسبة للتوزيع (التجهيزات).

وفي المقابل، التنظيم هو الذي له أكثر إمكانية لتحديد وتنميّة المجهودات للإتّصال مع الجمهور والزبائن، وبالطّبع في إطار الحصول من الجمهور على مزيد من الانتماء.

ومن هنا فإن الإشهار والترويج يتجه فقط نحو تحسين المؤشرات التقنية المنظورة: معـــدّل الإتّصال، نسبة المستعملين، نسبة القبـــول. (أي لإكساب نشاطـــات المؤسسة أكثر شرعية).

---

(1) : J.Bon, A. Louppe, « Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population) op cit, p 53,54. D'après MENGUY, Loup. A, Bon.J, « L'Approche de la Définition du Marketing Publics », Revue Française de l'Administration Publique N°= 6, Avril – Juin 1978.

إذن حتى التّوجه للتّسويق لا يستخدم إلا كأداة لتدعيم قرار من صنف سياسي. هذا التوجـــه يمكن تلخيصــــه من خلال مخطّط يمكن فصــــل فيه الميـــدان السياسي عن الميدان التّسييري.

الميدان السياسي هو ميدان المواجهة والتقرير بين مجموعات متعدّدة (أحزاب سياسية، مجموعات الضغط، نقابات...)، ومن خلال هذه المواجهة تتبلور المهام الأساسية للقطاع (المهام ذات الأولويّة، البرامج المتبعة، الإستثمارات المبرمجة...).

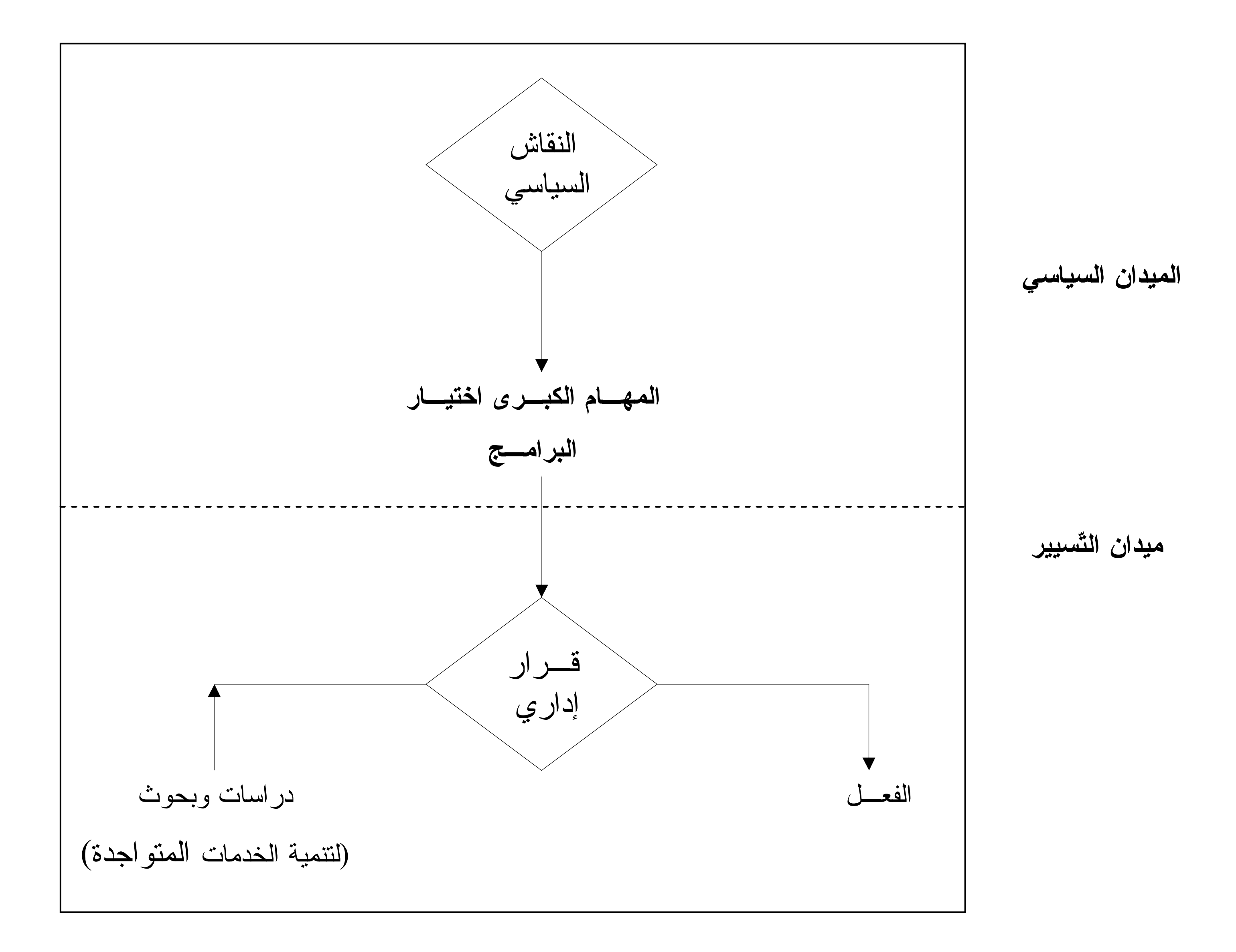
الميدان التسييري يتبع مباشرة "القرار الإداري"، أين يتكفّل المسؤولون المباشرون عن الخدمة العمومية بتوزيع الإمكانيات وتحديد الإختيارات التقنية، طبعا دائما في إطار البرامج المحوّلة من طرف المستوى السّياسي.

يتدخـــل التّسويق إذن إمّا لأجـــل إجراء تعديلات تقنيـــة **"فـــي مقدمـــة الجهـــاز"** (مثلا: دراسات لتنمية مركّبات العرض المتواجد)...وإمّا – وهذا ما يحدث باستمرار– لأجل إيصال الجمهور إلى التصرف المناسب المرغوب فيه.

وهذا ما يحرم التّسويق من مفهومه التّسويقي (التدخّل في تشكيل المنتجات) ويعطيه فقط مفهوما بيعيّا (تصريف ما أنتج).

هذه الوضعية التي يعيشها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكــل رقــم (27): دور ومهمــة التّسويــق فــي إطــار العلاقــة (التقليديّــة القديمــة بيــن الإدارة والجمهــور



Source : Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population (Jerôme Bon, Albert Louppe) p 53.

يعرض هذا التوجه العديد من العيوب:

- فالتسويق الذي يستخدمه هذا التوجه لا يمكن أن يكون له سوى آثار محدودة فمثلا ترغب المصلحة دائما في تحسين استقبال المستعملين . ولكن وجود مضيف أو مضيفة يمتازون بالكفاءة اللاّزمة لا يعدّ كافيا لحل كل المشاكل وجعل القطاع منسجما مع رغبات الجمهور. لأنّه كما رأينا فإن القرارات المهمة مأخوذة من فوق بدون الرّجوع إلى الميدان التّطبيقي.

فمثلا فيما يخص إمكانيّة مشاركة الموظّفين والعمّال في تحقيق أهداف القطاع، وكذا إمكانية توفر الحوار مع العمّال والإطارات ... هناك شبه إقصاء للعمليتين حسب مسؤولي القطاع، إذ أنّ 96 % منهم يعتقدون بغياب الظاهرة الأولى من واقع البريد والإتصال. وأن 92 % منهم يعتقدون بغياب الظاهرة الثانية، ويرجعون الأسباب خاصّة إلى التّسيير المركزي والتنظيم التنازلي للتّسيير.

- التّسويق في هذا التّوجه التسييري موجود في وضعية متناقضة بقوّة ففي الوقت الذي نبحث فيه للحصول على انتماء أو مشاركة للجمهور. فإننا نحيّد ونهمل الإتّصال به قبل تقرير المهام والأفعال المتّخذة.

وفي هذا الإطار يمكن استنتاج الاهمال شبه الكلّي للدّراسات والبحوث على سلوك المستهلكين والزبائن في إدارة البريد والإتصال بحوالي 87 % من المسؤولين المستجوبين يعتقدون بذلك، ويرجعون الظّاهرة للأسباب التالية المعروضة في الجدول التالي:

الجــدول رقــم (36): أسبــاب إهمال الدّراسات على سلوك المستهلكين والزبائــن

عوامل إعاقة تحسين الوضعية	وكالة مركزية	وكالة عادية	إجمالي	
			العدد	النسبة %
عدم الشعور بالحاجة إلى ذلك	02	04	06	% 23,07
بسبب نقص الإمكانيات	-	02	02	% 07,70
بسبب نقص وإنعدام المختصين	-	06	06	% 23,07
بسبب الصعوبة في تحصيل المعلومات	02	10	12	% 46,16
أسباب أخرى				
المجموع	**04**	**22**	**26**	**% 100**

هذه الوضعية ستجعل في المستقبل زبائن الخدمات العمومية (ومن ضمنها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر)، وكذا جمعيات المستهلكين يحتجون ويحاربون وباستمرار هذه الوضعية المتناقضة.

أسباب سيادة هذا التّوجه طويلا رغم عيوبه في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يرجع إلى ما يلي:

- لكــون قطاع البريد والإتصال قطاعا محتكرا.
- لكــون هذا القطاع يملك القدرة على الإختفاء وراء سلطته العموميّة في حالة الصراعات.
- وأخيــرا ببساطة، لكون الزبون في غالب الأحيان فرد معزول لا يملك سوى القليل من الوسائل والقليل من الوقت، وكنتيجة لذلك فإنّ قدرته للمفاوضة تبقى ضعيفــة (فحتّى الآن إن جميع التنظيمات العموميّة لا تتعامل إلاّ مع إداريين موضوعين تحت سلطتها أو مع مستعملين خاضعين).

3- كيفيـــة وشروط تطبيق ونجاح مفاهيم التّسويق في القطاع العمومي للبريد والإتصال فـــي الجزائـــر:

نتيجة لغياب الانسجام بين مختلف هياكلها الإداريّة ووعيها المتزايد بقيمة شخصيتها، المصلحة العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر أصبحت تظهر أكثر استعداد وأقوى إرادة لإدماج وتطبيق التّسويق في قطاعها العمومي.

ضمان نجاح هذا التّسويـــق في مثل هذا الميدان الصّعب (قطاع عمومي من جهـــة، وخدمي من جهة أخرى) يمرّ عبر العديد من الشروط.

مختلف هذه الشروط يمكن إدراجها وتلخيصها في عنصر أساسي جامع يتعلق الأمر بالتوّجه التّصاعدي لتسيير القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.

التوجـــه التّصاعـــدي للتّسييـــر[1]:

يحاول هذا التوجه الجديد المقترح إعداد صنف جديد للعلاقات بين الجمهور والإدارة. المستعملون يريدون أن يكونوا مسموعين ليس **"كزبائن"** ولكن أيضا **"كمحاورين"** لهم الحق في النظر في تسيير شؤونهم العموميّة.

أصبح القطاع يشعر أنّه المؤهل الوحيد لتحديد إستراتيجيته لأنه الأقرب إلى السوق. و أصبحت السّلطات العمومية تعي أهميّة أن تترك للقطاع حريّة أكثر في تسييره الدّاخلي أمام عجزها في إيجاد التناسق بين استراتيجياتها التّنموية الخطية وبين سوق معرض للتغيرات ورغبات متجدّدة غير نمطية.

المنفعة العمومية حسب رؤية "السلطة" أصبح مغضوب عليها. أصبح الرأي العام ينتظر من المسؤولين عند إختيارهم للمشاريع والحلول، أن يستدلّوا على منفعتها العموميّة بتحليل للكلف والمزايا:

---

[1] **:** J.Bon, A. Louppe, op cit, pp 55-61, d'après MENGUY, Loup. A, Bon.J, « L'Approche de la Définition du Marketing Publics », Revue Française de l'Administration Publique N°= 6, Avril – Juin 1978.

- هـــل تم إدماج التكاليف الخارجية ؟
- هـــل عند تقييم المزايا قد تمّ الإتصال مع كل الأطراف المعنية ؟
- هـــل هناك حلول أخرى قد درست بعمق ؟
- هـــل تمّ تنصيب جمعيات للمستعملين للمراقبة والمعارضة في التحليل ؟

قد حدث مثل هذا التطور في العديد من القطاعات العموميّة والسياسيّة في الدول الأجنبية، و ما يزال غائبا هنا في الجزائر. في هذا التوجه المقترح على القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر، يتوسع الميدان الجديد لتّسويق:

- مصطلـــح التّسويق لم يعد مخصصا فقط للعلاقات مع السوق، بل أصبح يستعمل كتقنية للعلاقة مع السلطة. ليربط جميع الأطراف المساهمة في نجاح القطاع مع الإدارة العامّة.
- المخطـــط أصبح مؤهلا لأن يأخذ بعين الاعتبار وبفعالية حاجات ورغبات المستعملين. فالمعلومات أصبحت تصعد من المستعمل نحو المخطّط عبر سيرورة طويلة وواضحة ومليئة بالمعطيات الأساسيّة.
- إستشـــارة الجمهور وجميع الشركاء المعنيون بتسيير هذا القطاع أصبحت تتمّ بكيفية مستمرّة وبأكثر إنسجام مع المشاكل المطروحة.

وعلى الرغم من أنّه في هذه المرحلة، القطاع ليس مستقلا تماما (حيث لا توجد إنقطاعات راديكاليةعن المصدر)، إلاّ أن هناك تسهيلات كبيرة في أخذ القرار (المصدر يصبح يتدخّل أقلّ بكثير في شؤون القطاع). وهذا ما أصبح يساهم في بروز وظهور روحا تسويقيّة جديدة.

التّوجه الجديد المقترح على قطاع البريد والإتصال في الجزائر يتمّ عبر سيرورة طويلة مشكلة من أربع مراحل متتابعة ومتكاملة:

استشارة ـــــــ مناقشة ـــــــ القرار ـــــــ التنفيذ

3-1: مرحلـــة استشـــارة الجمهـــور:

لغرض توجيـــه الاستثمـــارات والإنتـــاج حسب الحاجـــات الحقيقيّة للمستهلكيـــن، ولغرض جعل ما ينتج يستعمل أحسن ويتناسب حقيقةمع مستوى الحياة، يجب جعل المستهلكين هم الذين يعبّرون عن حاجاتهم وليس الحكومات التّي تقرّر في مكانهم.

ومن هنا في هذا التّوجه "الصاعد"' تحتل إستشارة الجمهور وضعية أساسية، أنها من الأمام تمنح لمختلف الشركاء والزّبائن قاعدة للتفكير والنقاش، وضرورة لخلق مشاريع متجانسة ولتحضير مفاوضات جادة.

في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يجب أن تتّم مشاورة الجمهور بكيفية مستمرة وبأكثر إنسجام مع الواقع. ويمكن استخدام في هذا الشأن جميع تقنيات تحقيقات التسويق (كإجراء البحوث لتحديد المناطق المعنية بالمشاريع وتحديد المجموعات الرئيسيّة المقصودة). كما يمكن للسطكات العموميّة القيام بدراسات على الرغبات لغرض كسب مشاركة فعّالة للجمهور في مهام الخدمة العموميّة.

هذه الدّراسات والبحوث التي يجريها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر على حاجات الجمهور تسمح بتوفير عناصر المعلومات التي تكون مباشرة مستعملة من طرف المقرّر النهائي (المسؤول التّقني أو السّياسي).

هذا من الأمام، ام من الخلف فإن الجمهور من جديد يشاور لغرض قياس آثار التنفيذ الإداري. إن مهمة "مراقبة التسويق" هي التّي تسمح بإرتكاز البحث على مؤشرات للفعّاليـــة للخدمة العموميـــة، من خلال قيـــاس الفروق بين الأهـــداف والنتائج المحققة في القطاع.

3-2 مرحلـــة المناقشـــة بيـــن الشركـــاء:

إعتبار السّلطات المركزية المسؤولة الوحيدة عن مشاكل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائريعتبر خطأ فادحا. فمن المهم وضع الثقة في مسيّري هذا القطاع وإعتبارهم مسؤولون حقيقيون عن مؤسستهم وممثلين للأمّة. إذ لا يمكن أن يكون التسيير ممكنا وفعّالا بدون تخطيط اقتصادي متكامل وبمشاركة الجميع.

إشراك مسيّري هذا القطاع في التسيير الخاص يتمّ عبر مناقشة الجمهور والأخذ برأيه في إعداد الخطط والمشاريع، ثمّ في مرحلة ثانية اشراكه في المفاوضات عبر ممثلين له (شركاء اجتماعيون) في تحديد الاختيارات المهمة.

من خلال هذه "المناقشة" يتمّ إشراك الجمهور كشريك فعّال لدراسة الحلول وإعداد البرامج قبل إتخاذ القرار الإداري.و هذا يتطلب:

- إجــراءات لتحسيس الجمهور بمزايا حوار جماعي بهدف الحصول على مشاركة مختلف الجماعات؛ وذلك من خلال مجهودات معتبرة لإعلام وتنشيط مختلف أصناف الزبائن المرتقبين.
- إجــراءات لخلق مجموعات عمل مصنفةعلى أساس مواضيع أو على أساس مناطق جغرافيّة، تملك إمكانيات للتحقيق والتحليل الصّالحة لمعالجة مختلف المشاكل المطروحة (السياسية المالية، الاستثمارات، سياسة المنتوج والتوزيع...الخ).

مختلف المشاريع المعدّة من طرف مختلف مجموعات المصالح يجب أن تكون مناقشة ومحلّلة ومنتقدة قبل القرار النهائي. هذه المفاوضات يجب أن تكون مقادة ومأطّرة من خلال نتائج البحوث المستمرّة على حاجات الجمهور.

فالنسبة لإختيارات التّسيير المهمّة للقطاع (مشاريع الاستثمار، عرض خدمة جديدة للمستعمل، تغيير التعريفة أو سياسة التمويل...الخ) فإنّ المفاوضات يكون مرغوب فيها بين الشركاء الاجتماعيون قبل القرار النهائي، بهدف السّماح لكلّ طرف بعرض وجهة نظره والدّفاع عنها، أو حتّى عن مشروعه.

ورغم أنّه في أغلب الأحيان تكون المصالح متعارضة إلاّ أن الحصول على إجماع يرضي جميع الأطراف (الحصول على حل أمثل ومقبول من طرف جميع الأطراف) هوّ ممكن جدّا.

تطبيق التّسويق في هذه المرحلة من "النقاش" و"المشاورة" له كهدف:

- التعــرف بوضوح على فعاليّة جميع الشركاء المتصارعين لمعالجة كل مشكل.

- تمثيـــل واسع لـــ"جمهور المستعملين"في مائدةالمفاوضات أمام الشركاء "غير المستعملين".
- إحـــداث منازلة أكثر إنتاجيّة بين مختلف المشاريع والحلول المتنافسة المؤطرة من خلال العديد من البحوث السابقة على الجمهور.
- تمكيـــن القطاع بأن تكون مخطّطاته الداخلية كأساس للحوار مع المركز (القطاع يختار والسّلطات تقيّم).
- السّمـــاح بأن يكون التّسيير الداخلي للقطاع مهمّة القطاع نفسه وليس السلطات السياسيّة. وهذا ما سيسمح بتحديد سلطة "السلطات العمومية" لصالح التقييم الموضوعي للنّتائج. لأن أيّ مشروع مفروض على القطاع سوف لن تكون له حظوظ كبيرة للتّحقق.

3-3 مرحلـــة "قـــرار" التسييـــر العمومـــي:

في هذا التّوجه الصّاعد قرار التّسيير العمومي يصبح له بعد سياسي. يتعلق الأمر بالتحكيم والمفاضلة على الأقل بالنسبة للاختيارات المهمة بين العديد من الميادين والمشاريع المتنافسة والمعدّة من خلال البحوث والمفاوضات المشتركة السابقة.وهذا يتطلب أمرين:

➢ من جهة على مسؤولي القطاع العمومي للبريد والإتصال السّاهرين على تسييره الداخلي والمشاركين في البحوث والمفاوضات المشتركة السابقة أن يحترموا تعليمات المركز وتحكيمه ما دام هذا الأخير مقتصرا دوره على التحكيم فقط بين الخطط والمشاريع المتنافسة لا على اقتراحها أو فرضها.

➢ ومن جهة أخرى، لا يجب على السّلطات المركزية أن تجعل مسيّري القطاع العمومي للبريد والإتصال يحسّون أنّ مخطّطاتهم العمليّة التي تعبوا في إعدادها ترفض من المركز بسهولة إمّا من خلال قوانين إدارية غريبة عن المنطق الداخلي لتسيير القطاع، وإمّا من خلال أوامر وتعليمات صادرة من المركز.

بل بالعكس يكمن دورهم في إشعار هؤلاء المسيّرين أنهم الوحيدين الذين بإمكانهم تطوير التّسيير الداخلي للقطاع، وأنهم الوحيدين القادرين على توجيه النشاط بأقلّ الخسائر وبأقصى فعالية. وان كل إجراءات التّخطيط بدون مساهمتهم سوف لن تكون لها أيّة مصداقية وستؤول إلى الفشل الذريع.

4-3 مرحلـــة تنفيـــذ القـــرار:

وأخيرا، بالنسبة لمرحلة التّنفيذ، يوجد الجمهور من جديد كشريك فعّال. دراسة الحاجات السابقة تسمح هنا بتحديد بشكل واضح شكل التعاون المتّخذ، وميادين التّطبيق المرغوب فيها. هذا بالإضافة إلى أنها تساعد على ضمان التناسق بين هذه المشاركة الفعالة وبين مختلف عناصر العرض الإداري.

التعاون المرغوب التّوصّل إليه في مرحلة "التنفيذ" يتخذ أحد الشكلين التاليين:

- المشاركـــة الفعّالة الوسيطية (أي إشراك وتعاون الجمهور كوسيلة للخدمة العمومية).
- المشاركـــة الفعّالة النهائية (أي اشتراك وتعاون الجمهور كهدف للخدمة العمومية).

لأنه بالإضافة إلى كونه وسيلة في خدمة الإدارة فإن المشاركة الفعالة للجمهور يمكن أن تصبح في العديد من الميادين الهدف الأساسي الأوّل للإدارة.

وكمثال على ذلك نذكر لجنة الحماية من حوادث الطّرق التي تسهر على توعية السّائقين بجدوى وفائدة حزام الأمن، وبمزايا السّياقة ببطء. تربط هذه اللّجنة نجاح رسالتها بالمشاركة الواسعة للجمهور.

البريد أيضا يتصرف بنفس الطريقة مع جمهوره لغرض تنمية وتوسيع استعمال وتعميم الرمز البريدي.

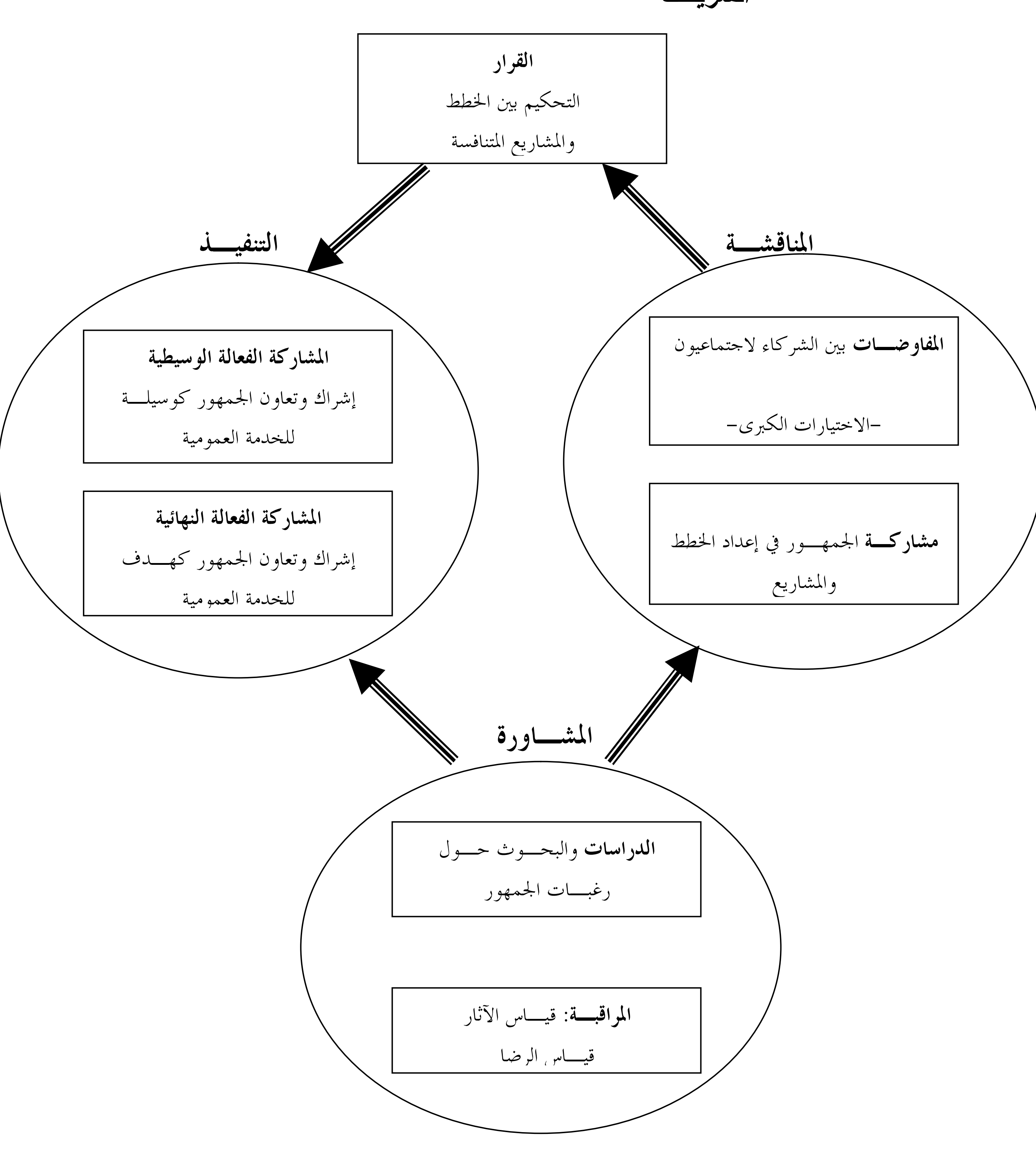
وحتى البلدية لا يمكنها النجاح في جمع الأوساخ والقمامات إلاّ بفضل المشاركة الفعّالة والواسعة للسّكان.

وفي كلّ هذه الحالات يتم استخدام تقنيات الإتصال التّسويقي للحصول على تعاون ومشاركة الجمهور، وبصفة عامّة لوضع كلّ شخص أو كلّ جماعة أمام مسؤوليته **"**كمواطن مستهلك**"**.بانوراما تطبيق التّسويق في إطار علاقة جديدة بين الجمهور والإدارة يمكن تلخيصها في الشكل (رقم (11)) الذي يربط بين المراحل الأربعة:[1]

استشارة ← مناقشة ← القرار ← التنفيذ ←

[1] **:** Jerôme Bon, Albert Louppe, op cit, p 59.

الشكــل رقــم (28): دور ومهمّة التّسويق في إطار العلاقة الجديدة بين الإدارة والجمهــور -الشريــك-



Source : Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population (Jerôme Bon, Albert Louppe) p 69.

بالمقارنة مع المخطط التقليدي للتّسويق، فإنّ الجديد في هذه المسيرة هو تحديد مرحلة خاصّة بالمفاوضات وإدماجها في مخطط تسيير الخدمة العمومية للبريد والإتصال. هذه المرحلة بدون إدماجها كـــان يمكن أن تتواجـــد بأيّ شكل من الأشكـــال، ولكن:

1. إنّهـــا تؤدّي إمّا بجانب وإمّا فوق القطاع العمومي المقصود (البريد والإتصال) دون الأخذ بعين الإعتبار لقيود التّسيير الخاصّة بالقطاع.
2. إنّهـــا تؤدّي بدون الرجوع إلى الحاجات الحقيقية للجمهور، إمّا لأنه لا توجد أية دراسة سبقت المفاوضات، وإمّا لأنه لم يشارك أيّ ممثل لمستهلكي الخدمات العمومية للبريد والإتصال في المفاوضات، وإمّا للسبّبين معا.
3. إنّهـــا معرضة لمنـــح " الأقليات المتحرّكـــة " (ســـواء تعلـــق الأمر بالبارزيـــن، المسيطرين، المتظاهرين...) أهميّة لا يستحقونها (باعتبار عدم تمثيلهم الحقيقي للمجتمع).
4. إنّهـــا معرضة لأن تغلب عليها سيطرة الصراعات السياسية للفترة، والتي تجعلها غير قادرة للبحث عن التفاهم والالتقاء والحلول الدائمة.

إذن في **"التوجه الصاعد"** المقترح على القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يوسّع التّسويـــق من مجال تطبيقه: إنه يصبح أداة تحليل وتطبيق ليس فقط لمركز القـــرار، ولكن بالنسبة لكامل الشركاء المشتركين في تسيير الخدمات العمومية لهذا القطاع. وفي مثل هذا المعنى نتكلم عن التّسويق العمومي.

إن تطبيق التّسويق بهذه الكيفية وبهذا الشكل سيكون له مزيتين:

- تقليـــص الفروق بين عرض القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر وبين طلب الجمهور.
- المساهمـــة في النهضة الاجتماعية من خلال التعوّد والتربية على المساهمة والمشاركة على طول السيرورة

(دراسات ← مفاوضات ← الاختيار ← التنفيذ).

صعوبـــات تطبيق هذا التوجه (في القطاع العمومي للبريـــد والإتصال في الجزائر) هـــي مـــن النّـــوع البسيكولوجـــي:

* فمـــن جهة/ الموظفون لم يعتادوا في أغلب الحالات على الاعتماد في قراراتهم على نتائـــج مشاورة المستعملين أو شركاء آخرين. هذا يصبح يسيء لفهمهم لموضـــوع شرعية قراراتهم.
* ومـــن جهة أخرى، التنظيمات العمومية ليست كلّها مستعدّة لإدماج أساليب للدّراسات والمفاوضات والتحكيم التي تثير الاختلافات بين العديد من الحلول والصّراعات بين أعضاء المصالح المتناقضة.

اقتـــراح مخطـــط تنظيمـــي جديـــد:

وفي الأخير، نقول أنه أمام الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والإتصال في لجزائر وأمام النقائص الكبير التي يعاني منها (أنظر ملخص الجدول رقم 36) يصبح من المهم الضروري جدا لتحسين وضعية القطاع باقتراح مخطط تنظيمي جديد تتقاسم مسؤولياته كل من المديريات الداخلية للقطاع (أنظر الجدول رقم 37) والسلطات العمومية للدولة (أنظر الجدول رقم 38).

الجدول رقم (37): أهم النقائص الداخلية للقطاع

1- محدودية وضعف القدرة الإنتاجية:

- قلة الفعالية التقنية في الإنتاج.
- التباطؤ في عرض الخدمة.
- غياب التعاون والتنسيق بين وكلاء الشبابيك.

النتيجة: بروز ظاهرة الاكتظاظ على الشبابيك.

2- تجاهل وإهمال قواعد الإعلام التجاري:

- إهمال توجيه وإرشاد الجمهور.
- انعدام التعريف بالخدمات البريدية وترويجها.
- رداءة الاستعلامات داخل المكاتب البريدية (غياب تشوير جيد، انعدام الرسائل الإشهارية).

النتيجة: تجاهل أغلب الزبائن لبعض الخدمات البريدية المعروفة.

3- سوء ورداءة التسيير الداخلي للقطاع:

- غياب المعايير المحددة لنجاعة التسيير.
- عدم خضوع أسلوب التسيير لأي سياسة.
- بروز وسيطرة العلاقات السلطوية والمصلحية في الداخل.
- سيادة البيروقراطية الإدارية.

النتيجة: ابتعاد الأسلوب التسييري عن أسلوب الإدارة الحديثة.

4- إهمال العناية بالموظفين للإتصال:

- غياب نظام للمكافآت والعقوبات مرتبط بمقدار إنتاجية الموظف وفعاليته.
- غياب تقييم سليم لكفاءات الموظفين وفي تحديد المسؤوليات.
- برنامج التكوين لا يسمح بتفجير واستغلال طاقات الموظفين.

النتيجة: * غياب الشعور والإحساس بالمسؤولية. * غياب التجنيد الأقصى للطاقات في صالح القطاع.

5- سوء علاقة القطاع بجمهوره:

- غياب المعايير التي تدعو للحفاظ على راحة الزبون.
- الغياب المستمر المسؤولين عن أداء وظائفهم في الشبابيك.
- رداءة الخدمات المنتجة.
- حصر الاهتمام بتحقيق أهداف الإدارة بطريقة روتينية.

النتيجة: سوء معاملة الزبائن الذين تبنوا فكرة سلبية عن القطاع.

الجــدول رقــم (38): أهــم الاقتراحـــات للتحسيـــن

1- محاولـــة تحسيـــن العـــرض والتحكـــم فـــي الطلـــب:

- الاهتمـــام بأتمتة الإنتاج (l'Automatisation de la production) لغرض نوعية أحسن، أكثر فعالية تقنية، أكثر تأكد، وأقل تكلفة.
- العنايـــة بالعنصر البشري من خلال إعطاء للذي ينتج ويبيع العناصر اللازمة لفعالية دوره (تنمية معرفته التقنية من خلال التكوين، وضمان تعاونه وولائه من خلال التحفيز).
- السمـــاح للزبون بالمساهمة أكثر في أداء بعض المهام واستغلال ذلك في التخفيف من أعباء الموظف والتقليل من الوقت الضروري للإنتاج والتقليص من التكاليف.
- انتهـــاج إستراتيجية للتسويق غير متنوعة (الاختصاص والتوسع) الهدف هو لمس أساس الحاجات الضرورية لأكبر عدد ممكن من الجمهور.
- استخدام عنصر السعر في توجيه الطلب إلى أوقات الفراغ.
- الخفض إلى الضروري بالنسبة للخدمات في أوقات الازدحام.

2- ترشيـــد وإصـــلاح سياســـة الإعـــلام والإرشـــاد:

- جعـــل الإشهار التجاري حقيقي، شامل، سريع وواضح واستغلال في ذلك جميع الوسائل المتاحة (تلفزة، راديو، جرائد، أظرفة البريد، الملصقات...).
- العنايـــة بالتوجيه والإرشاد بفضل التشوير والتسهيم (L'Indication) من جهة، ودور مكاتب الإستعلامات من جهة أخرى.

3- تبنّـــي منهج وأسلـــوب سليم للتسييـــر (جعل وظيفـــة التسيير تهبـــط لأدنى مستـــوى ممكن في التنظيـــم:

- تحديـــد واضح لصلاحيات كل وظيفة.
- إيجـــاد التكامل بين الوظائف لجعل إستراتيجية الكل متكاملة.
- إعـــادة توازن السلطة لصالح وظيفة التّسويق عوضا من وظيفة الاستغلال.

- العنايـــة بالتأطير الوسيطي (L’encadrement Intermédiaire) (تمكينه من التصرف كأنه المسؤول الحقيقي بمزية أحسن من الإدارة نظرا لقدرته على التنشيط والتوجيه والتحفيز وقتل الصراعات).

4- إعـــادة الاعتبار لعنصر الموظفين للإتصال الذين بيدهم حقيقة السلطة التجارية:

جعلهم يعملـــون بالتحفيزات والرضى والفرح:

- تسودهم علاقات إنسانية طيبة (عن طريق القضاء على الروح السلطوية السائدة وإزالة الحواجز والفروق).
- السماح لهم بالمشاركة بفعالية في الأهداف النهائية للقطاع.
- انتهاج سياسة للتكوين محفزة للعمل ودفعه نحو النمو والتحسن (اعتبارها أداة من أدوات التسويق لا كضرورة اجتماعية مفروضة بسلطة القانون
- إعادة بعث الحوار مع العمال والإطارات.

5- العنايـــة بجمهـــور الزبائـــن:

- غـــرس روح المسؤولية والإنسانية لدى الموظفين (لأنه بإشباع رغبات الموظفين الداخليين ننمي القدرة على إشباع الزبائن الخارجيين).
- إعـــداد تعليمات وأسلوب للمقابلة المثلى تدعو للحفاظ على راحة الزبون.
- تعديـــل برنامج التكوين بصورة تجعل الوكيل أكثر استعدادا لإتقان مهنة الاستقبال.
- قـــياس مستوى رضى الزبائـــن (عـــن طريق صندوق الأفكار، رسائـــل الاحتجـــاج، التحقيقات...).
- إشعـــار الزبائن بالتعامل معهم (كالتفاوض المستمر مع الزبائن المتجمعين وجمعيات المستهلكين، إشعار المحتجين باستلام ومعالجة طلباتهم في آجال قصيـــرة، توفير سجل للاحتجاجات...).
- إعـــادة تجهيز وتحديث قاعات وكالات البريد.

الجــدول رقــم (39): دور السلطــات العموميــة للدولــة

▪ إزالـــة تبعية الميدان التسييري للقرار الإداري وتحرير القطاع من القيود والعراقيل المفروضة من السلطات. ▪ تـــرك حرية أكثر للقطاع (تسهيلات أكبر في أخذ القرار، توسيع هامش التحـــرك، وضع الثقة والمسؤولية في إطارات القطاع...). لأنه الأقرب إلى السوق والمتسم بالتغيرات وذلك من دون حدوث إنقطاعات راديكالية عن المصدر (القطاع يختار والسلطات تقيم). ▪ العمـــل على التخفيف من حدة الصراع بين القطاع والسلطات المركزية والتوحيد بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للقطاع. ▪ إعـــداد صنف جديد للعلاقات بين الجمهور والإدارة تجعل الزبائن محاورين حقيقيين لهم الحق في النظر في تسيير شؤونهم العمومية (ترك الجمهور هو الذي يعبر عن حاجاته وليس الحكومات التي تقرر مكانه). ▪ إعـــادة بعث جديد للدراسات والبحوث على سلوك المستهلكين والزبائن واعتبار هذه الإشارة قاعدة لتحفيز المشاريع وتحفيز المفاوضات. ▪ إجـــراء مفاوضات مع الشركاء الاجتماعيون للسماح لهم بعرض وجهات نظرهم والدفاع عنها للوصول إلى حل أمثل ومقبول من طرف الجميع. ▪ اتخـــاذ القرار على المستوى السياسي عن طريق التحكيم والمفاضلة بين الاختيارات المهمة المتوصل إليها في المفاوضات المشتركة السابقة. ▪ تنفيـــذ القرار من خلال إشراك وتعاون واسع للجمهور عن طريق الإتصال التسويقي والحملات الترويجية. ▪ قيـــاس آثار التنفيذ وقياس الرضا لاتخاذ إجراءات تصحيحية (المراجعة).

الجـــدول رقـــم (40): الوضعيـــة الحاليـــة للقطـــاع العمومـــي للبريـــد والإتصـــال فـــي الجزائـــر

المستـــوى التنظيمـــي	المستـــوى التقنـــي
مشاكل وصعوبات ذات طابع تقني وبشري	• محدوديـــة وضعف القدرة الإنسانية. • تجاهـــل قواعد الإعلام التجاري. • ســـوء ورداءة التسيير. • إهمـــال العناية بالموظفين لإتصال. • ســـوء معاملة الزبائن.
ظروف وعوامل معيقة لأية إصلاحات	• مركزيـــة التسيير. • فوضـــى العلاقات بين القطاع والسلطات العمومية. • الصـــراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.
الأسباب الكامنة وراء هذه الظروف المعيقة للإصلاحات	• التوجـــه التنازلي لتسيير (تبعية الميدان التسييري للقرار السياسي والإداري).
اقتراح توفر الشروط الضرورية لنجاح تطبيق التسويق بالقطاع	• تبني التوجه التصاعدي للتسيير(تحديد مهمة ودور التسويق في اطار علاقة جديدة بين الادارة و الجمهور الشريك). [الاستشارة ← المناقشة ← القرار ← التنفيذ]

الجدول رقم (41): اقتراح مخطط لتحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر

	المستوى التنظيمي	المستوى التقني
دور الداخلية للقطاع	**الاستفادة من الأساليب الناجعة للتّسويق**	• تحسين العرض والتحكم في الطلب. • التركيز على الإشهار التجاري والاعتماد على التوجيه والإرشاد. • إيجاد معايير داخلية للتسيير مناسبة للقطاع. • العناية بالعنصر البشري من خلال التحفيز والتكوين. • إرضاء الزبائن الخارجيين من خلال إرضاء حاجات الموظفين الداخليين.
دور السلطات العمومية	**احترام شروط وكيفيات إدماج وتطبيق سياسات التّسويق**	• التوجه التصاعدي للتسيير (دور ومهام للتسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور الشريك): [الاستشارة ← المناقشة ← القرار ← التنفيذ]

الخاتمـــــــة العامة

الخاتمـة العامـة:

لا يعتبر الميدان الخاص بالخدمات مجال بحث معزول عن باقي مجالات التسيير. البحوث الحديثة تظهر أن المؤسسات الخدمية أصبح لها ميل اكثر وحاجة أكبر لتنمية تسييرها.

يجب أن تحضى هذه الحاجة بالأولوية في الاستجابة. ومن هنا قمنا بمعالجة هذا الموضوع الخاص بتسويق الخدمات.

معالجة هذا الموضوع سمحت بربط تطور وتحسن مستوى الخدمات العمومية في الجزائر وخاصة منها مصلحة البريد والإتصالات بالقدرة على الاستفادة من المفاهيم التسويقية الخاصة بالخدمات، كما سمحت باستنتاج شكل سياسات التسويق الذي سيكون أكثر فأكثر مناسب لهذا القطاع ومنسجم مع خصائصه المميزة والمختلفة عن خصائص المتوجات المادية.

ولقد تطرق الباحث في بداية هذه الدراسة إلى الإطار النظري الذي يخص موضوع التسويق في الخدمات العمومية، وفيه تحدث عن إمكانيات وحدود تطبيق التسويق في الخدمات العمومية للبريد والإتصالات. كما تحدث أيضا عن أثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق.

وفي ذلك تناول الباحث العلاقة التي تربط التسويق بالخدمات العمومية وعن أسباب تأخر الاستفادة من مفاهيمه في هذا الميدان بالمقارنة مع تسويق المؤسسات التجارية. هذه الأسباب التي أرجعها إلى عاملين:

– واحد متعلق بخصائص الخدمات والمتمثل في خاصية عدم الملموسية، القابلية للتلف، التغير وعدم التماثل والإنفصالية.

– والآخر متعلق بنظام تسيير المصالح العمومية.

وفي هذا الشأن ذكر أن مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والإتصال أمام محاولتها إدماج مفهوم التسويق في نشاطها، تعرضت فعلا لهذه العراقيل.

وركز على أن هذه العراقيل لا يمكن –بأي حال من الأحوال – أن تشكل إعادة النظر في عملية إدماج التسويق في هذا القطاع. ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا تم نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السّلطات العموميّة هم في مفترق الطرق وأنّه يستحيل الجمع بينهما. وفي مقابل ذلك أعتبر أن سياسات التّسويق يمكن فعلا أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك أعتبر الباحث أن سياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والإتصال. بمعنى أن تتواجد هناك **"**خصوصية لتسويق الخدمات العموميّة**"**.

هذه الخصوصيّة للتسويق هي التي كانت موضوع أربع فصول من هذا البحث. والذي تطرق فيه الباحث لموضوع **"**أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق**"**.

سمحت هذه الفصول بالإحاطة بمستوى الدرجة التي تصبح عندها عملية إسقاط التسويق التجاري بصفة مجردة وحرفية على واقع قطاع البريد والإتصال غير قابلة للتطبيق بدون تكييفها وربط سياساتها التسويقية على الخصائص المميزة للخدمات. الأمر الذي يميّز تسويق الخدمات عن التسويق بصفة عامة.

ذلك أنّه ثبت أن هناك خصوصيات كثيرة تفرض على التسويق في ميدان الأدوات التي يستعملها للإستجابة لمتطلبات هذه المصالح العموميّة للخدمات والمساهمة في تأديّة رسالتها.

ولقد تكلم الباحث بإسهاب قبل ذلك عن خصوصيّة سلوك مستعملي الخدمات العموميّة وأثر خصائص الخدمات على هذا السلوك باعتبار أن المستعمل هو النقطة المركزيّة التي ينطلق منها كل شيء.

المهم هو أن هذه الدراسة سمحت باستنتاج أن مستهلك الخدمات العموميّة للبريد والإتصال هو ليس مستهلكا مثل الآخرين، وأن لسلوكه خصوصيات.

ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميّز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما وبقوة على النوعيّة النهائيّة لها. وبمعنى آخر يجب أن نعمل تسويق خاص بالخدمات.

ومن هنا ذكر أن جميع المؤسسات الخدميّة أمام محاولتها لتطبيق وإدماج التسويق وجدت نفسها مضطرة لتكييف التقنيات التسييريّة للتسويق التجاري حسب الطبيعة المميّزة لنشاطها الخدمي.

ولأجل التوّصل لذلك بنجاح ركزّ الباحث على أهمية تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات، وذكر أن أصل الفروق هو مستخلص من خطين إثنين:

- عـــدم الملموسيّة البارزة للخدمات.
- والإتصـــال المباشر (عارض الخدمة / الزبون).

قطاع البريد والإتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة عموميّة لا يمكن أن يحيد عن هذا الاتجاه، فهذان الخطّآن يولدان إستلزامات كثيرة وآثار تسويقيّة معتبرة على سياساته التسويقية.

أهم هذه الآثار حسب أغلب المختصين هو اعتبار عملية إلماس الخدمات هي الأولوية رقم واحد في المخطط التسويقي (التصنيف بالنجوم، الاهتمام بجاذبية نقطة البيع، التركيز على العامل البشري).

وباعتبار أنّ الخصوصيّة الكبرى الأولى للخدمات هي عدم الملموسيّة البارزة للخدمات فقد تحدث الباحث مطوّلا عن تقييم آثار هذا الخط الأول على بعض العناصر التسويقية الدي له تأثيرا كبيرا عليها (سياسة المنتوج، السعر، والإتصال الإعلامي).

ويمكن تلخيص بعض النتائج العامة حول هذه السياسات التسويقية فيما يلي:

1/ ففيمـــا يتعلـــق بسياســـة المنتـــوج(الخدمـــة):

ذكر أنّ خاصيّة "عدم الملموسية البارزة للخدمات" تتسبب في خلق مشاكل كبيرة فيما يخص عرض الخدمة. هذه المشاكل تتعلق من جهة بتعدد الخدمة، ومن جهة أخرى بنوعيّة الخدمة، ومن جهة ثالثة بحجم الخدمة.

ثم عرض الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل بالتركيز على أهميّة أربع عناصر أساسية (التجزيء في عرض الخدمة، البساطة في عرض الخدمة، مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة، وتحسين الإنتاجية). وذلك قبل الحديث عن خصوصيّة الإنتاج العمومي للخدمات.

2/ فيمـــا يتعلـــق بالسياســـة السعريّـــة:

فقد أبرز أثر لا ملموسية الخدمات على السياسات السعرية، ثم تحدث بإسهاب بأن هناك خصوصية في التسعير في مجال الخدمات.

هذه الخصوصية ناشئة من عنصرين:

من هنا تحدث الباحث في مقام أول عن**"**خصوصية التسعير في ميدان الخدمات الخاصة**"** بالتركيز على حالتين (حالة الخدمات التي لها تغيرات موسميّة في الطلب، وحالة اختلاف مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن).

وفي مقام ثان تحدث عن خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات العمومية بالتركيز على عنصر التعريفة في قطاع البريد والإتصال في الجزائر وعلاقتها بتوازن العرض والطلب فيه من جهة، وبتوجيه الطلب من جهة أخرى.

وذلك قبل الحديث عن مشاكل تحديد التعريفة في هذا القطاع.

3/ فيما يتعلق بسياسة الإتصال الإعلامي:

فقد أبرز في مقام أوّل أثر لا ملموسية الخدمات على السياسة الإتصالية، ثم تحدث في مقام ثاني بتوّسع بأنّه هناك خصوصية فيما يخص الإتصال العمومي. ومن هنا أظهر شـــروط وكيفيات نجاح الإشهار العمومي للخدمات وركز على ضرورة إزدواجية الاتجـــاه في الإتصال (داخلي / خارجي) ثم ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسساتي / إعلامي)، وكذا أهمية وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج في الإتصال، واحترام القواعد الهامة لإشهار الخدمات.

وهذا قبل معالجته لنعصر ترويج الخدمات.

هذا من جهة ومن جهة ثانية باعتبار أن الخصوصيّة الكبرى الثانية للخدمات هي الإتصال المباشر (عارض الخدمة / الزبون) فقد تحدث الباحث مطولا أيضا عن تقييم أثر هذا الخط الثاني على باقي العناصر التسويقيّة التي لها إرتباط كبير معه (سياسة التوزيع، وقوة البيع).

ويمكن تلخيص بعض النتائج العامة حول هذه السياسات التسويقية فيما يلي:

1/ فيمـــا يتعلـــق بعنصـــر "الموظفـــون للإتصـــال":

فقد حاول الباحث ابراز أثر الإتصال المباشر (عارض الخدمة / الزبون) على هذا العنصر التسويقي.

وذلك وفق منهجية تقوم أولا بإظهار خصوصيّة العلاقة التأثيرية السائدة بين (الموظفون للإتصال / زبائن) في مجال الخدمات، ثم بعد ذلك تقوم بتعداد الآثار التسييرية لهذه الخصوصية).

عند إبرازه لخصوصية العلاقة التأثيرية (الموظفون للإتصال / زبائن) وجد أنها تتميز في مجال الخدمات بمزيتين:

- مشاركـــة الزبون بنفسه في أداء الخدمة.
- وتعـــدد علاقات هذا الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة.

وعند تعدادها للآثار التسييرية لمشاركة الزبون في أداء الخدمة اعتبر أن هذه المزية تستوجب توجه خاص من المصلحة الخدمية. لا يقتصر هذا التوجه فقط على إعداد استقبال لائق بالزبون وما يتطلبه من عوامل للنجاح (سلامة ذوق ملائمة للآخرين، سلامة الرؤية إلى

الغير، ووضوح علاقة الموظفين بالزبائن). على الرغم من أهمية هذا العنصر باعتبار أنه يساهم في التحضير لعلاقة فعالة وصحيحة ويساعد على فهم طلبات الزبائن وعلى التوجيه.

يتطلب الأمر بالإضافة إلى ذلك تسيير فعال للمعلومات، تكييف مشاركة الزبائن لصالح المؤسسة.

2/ فيمـــا يتعلـــق بعنصـــر "التوزيـــع":

تكلم بإسهاب على أثر الإتصال المباشر (عارض الخدمة / زبون) على هذا العنصر التسويقي.

وهذا قبل أن يختم حديثه بالتطرق إلى دور وأهمية وسطاء الخدمات.

الجانب التطبيقي استهله الباحث بالتساؤل عن الواقع الحقيقي لهذه السياسة التسويقية **"في الميدان"** (أي هل قطاع البريد والإتصال في الجزائر يستفيد فعلا من سياسات التسويق ؟).

لأنه قد تّم ملاحظة واستنتاج أنه على الرغم من التطور الذي عرفه التسويق والدور المهم الذي يلعبه في تطوير المصلحة الخدمية، على الرغم من ذلك لا يزال القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يعاني الكثير.

هذه الملاحظة والاستنتاج سمحت باحتمال الفرضية التي تعتبر أن تدني مستوى الخدمات العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات على مستوى هذا القطاع. أي أن السبب راجع إلى سوء الاستفادة من سياسات التسويق المتأثرة بخصائص الخدمات.

اختيار هذه الفرضية قادت الباحث إلى (إعداد وتوزيع استمارة بصفة عشوائية على المسؤولين المباشرين والقيام بالعديد من الإتصالات المباشرة مع المسؤولين المباشرين لقطاع

البريد والإتصال في الجزائر لمعرفة واقع السياسة التسويقية المنتهجة والمطبقة فعلا في هذا القطاع).

وبعد مقارنة "النظرية" بــ "الحقيقة" أي بمقارنة "السياسة التسويقية للخدمات في النظرية" بــ "السياسة التسويقية لقطاع البريد والإتصال في الواقع". تم اكتشاف مستوى الفروق (Les écarts). هذه الفروق بين "التسويق المطبق" و"التسويق المطلوب" كانت كفيلة بتأكيد هذه الفرضية واعتبار أن سبب تخلف مستوى الخدمات العموميّة في الجزائر يعود حقيقية إلى سوء استعمال الشكل المناسب لسياسة التسويق المتلائم مع خصائصها المميّزة. وبذلك تحددت العلاقة جلية واضحة بين تدني مستوى الخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر والجهل بخصوصيات سياسات التسويق في مجال الخدمات.

وللتأكيد على ذلك قام الباحث بعرض مجموعة المشاكل التسويقية لهذا القطاع. هذه المشاكل وجدها متعدّدة:

- فبدرجــة أولى هناك محدودية وضعف في القدرة الإنتاجية للقطاع.
- وبدرجــة ثانية هناك تجاهل وإهمال لقواعد الإعلام التجاري.
- وبدرجــة ثالثة قطاع البريد والإتصال في الجزائر متصف بسوء ورداءة تسييره الداخلي.
- وبدرجــة أخيرة هناك إهمال في العناية بالموظفين للإتصال، وسوء معاملة الزبائن.

هذه المشاكل ليست على سبيل الحصر، فربما هناك العديد من المشاكل التسويقية الأخرى التي لم يسمح الوقت والجهد المتاحين الإحاطة بها.

الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر لا تنحصر في مجموعة المشاكل التسويقية التي تعاني منها، بل تتعداها إلى مجموعة أخرى من الظروف والعوامل المعيقة لأيّة إصلاحات. هذه الظروف والعوامل قام الباحث بتلخيصها في ثلاث نقاط:

- مركزيّـــة التسيير.
- فوضـــى العلاقات بين القطاع والسلطات العموميّة.
- الصـــراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.

السبب الكامن وراء هذه الظروف المعيقة لأيّ إصلاحات تم ارجاعها إلى التوّجه التنازلي للتسيير (أي تبعية الميدان التسييري للقطاع السياسي والإداري).

معرفة أسباب الوضعية السيّئة لقطاع الخدمات العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر قادت الباحث للبحث عن الإجراءات الواجبة لتصحيح هذه الوضعية وقام في هذا الشأن باقتراح السياسة المناسبة والمنسجمة أكثر مع الخصائص المميّزة للخدمات والتي ستسمح فعلا للمصلحة بأن تكون فعالة وتمنح الإقتصاد الوطني القدرات اللاّزمة للإنعاش.

ولم يكتف الباحث فقط باقتراح على المديريات الداخلية للقطاع حلولا للمشاكل التسويقية التي ستجنب قطاعهم المشاكل في التسيير، بل تعدى ذلك إلى اقتراح توجه تسييري جديد على السلطات العموميّة يسمح بإزالة العقبات والصعوبات التي تعيق الإصلاحات والحلول المقترحة. ويظهر أن ذلك من شانه أن يغطي النقص ويقلص من تلك الفجوة العميقة المكتشفة.

إذن أمام الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر وأمام المشاكل التسييرية (التنظيمية والتقنية) العويصة التي يتخبط فيها، أصبح من المهم والضروري جدا لتحسين وضعية القطاع اقتراح مخطط تنظيمي جديد.

هذا المخطط المقترح تتقاسم مسؤولياته كل من المديريات الداخلية للقطاع والسلطات العموميّة للدولة.

دور المديريات الداخلية للقطاع ينحصر في حسن الاستفادة من الأساليب الناجحة للتسويق ليتمكن المرفق أن يرفع من شأنه ويكسب الروح التجارية حتى وهو مصلحة حكومية تنشط في سبيل الجميع.

ولكي يتم ذلك يجب أن يكون شغل البريد اليوم هو كيف يدفع الفكر والفعل بهدف تحديث الخدمات والصورة التقليدية للبريد. لأن تطوّر المرفق قبل أن يكون موجّها للخارج يجب أن يبدأ بتحسين أوضاع الموظفين المعنوية وحتى المادية وتكوينهم تكوينا مناسبا لأداء دورهم على أحسن ما يرام، خاصة وإن إرضاء الزبائن الخارجيين لا يتم إلا عبر إرضاء حاجات الموظفين الداخليين.

أما دور السلطات العموميّة فيتعلق بضرورة احترام شروط وكيفيات إدماج وتطبيق سياسات التسويق، خاصة وان التجربة أثبتت أنه لا يكفي أن يكون الأسلوب ناجعا لكي يضمن نجاحه بل لابد أيضا من توفر الشروط الضرورية لتطبيقه.

يتعلق الأمر هنا بالتوّجه التصاعدي للتسيير (أي تحديد مهمة ودور التسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور الشريك (إستشارة ← مناقشة ← القرار ← التنفيذ).

وأخيرا، بعد عرض للمشاكل التسويقية لقطاع البريد والإتصال في الجزائر، واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم إبراز شروط تطبيق ونجاح هذه الإقتراحات... ثم ختم بإعطاء التوصيات واقتراح مخطط تنظيمي جديد.

وفي الأخير، إذا كانت العناصر المقترحة في هذه الدراسة تعتبر شروط ضرورية لنجاح رسالة البريد والإتصال فإن ضمان هذا النجاح مرتبط بشكل كبير بالسلطات العموميّة والمسؤولين وقدرتهم على تجسيد هذه المبادئ في الواقع وإيمانهم بها.

وهنا يبقى السؤال مطروحا حول إمكانية هؤلاء في أن ينجحوا في هذا التحول المهم.

وفي إطار الحديث عن هذه الدراسة لا يفوت الباحث أن يشير إلى بعض النقائص التي تحتويها كمحدودية الدراسة وقلة المعلومات المتوفرة وصعوبة الحصول عليها ومحدودية الوقت والجهد.

إن إنهاء الباحث للدراسة عند هذا الحد لا يعني أبدا نهاية البحث وتتّمة الموضوع بل بالعكس هو انطلاقة جديدة ودافع قوي لدراسات مستقبلية أكثر عمقا ونفعا وخاصة وأنّ هنـــاك العديد من النقاط المشار إليها في البحـــث قد تستدعي تعمقّـــا أكثر وتفصيلا أكبـــر، نتمنى أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية بحول الله تعالى.

الملحقات

الملحــق رقــم (01): إستمــارة الأسئلـــة الموجهّـــة للمسؤوليـــن عـــن القطـــاع

نشكركم مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة، والتي ستساهمون من خلالها بفعالية في تحسين أداء خدمات هذا القطاع. ونعدكم بأن إجابتكم ستبقى سرا يحتفظ به في طي الكتمان... وشكرا.

أ/ التعريـــف بالمسؤوليـــن

السن:

الوظيفة:

عدد سنوات الخبرة:

ب/ تنظيـــم القطـــاع

1- حسب رأيكم ما هي درجة الحرية التي يتمتع بها قطاع البريد والإتصال في إتخاذ قراراته الإستراتيجية ؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

حرية مطلقة — حرية منعدمة

2- كيف تقيّمون مستوى علاقة القطاع بالسلطات العموميّة ؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

علاقة تعاون — علاقة صراع

ج/ الفعاليّـــة فـــي التسييـــر

3- هل هناك معايير محددة للحكم على نجاعة الأسلوب التسييري للقطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان "لا"، ما هي الأسباب الرئيسيّة التي وراء غياب هذه المعايير

4- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تقف وراء إعاقة تحسين وضعية القطاع ؟

ثقل الهيكل التنظيمي المتبع ☐

سوء تدفق المعلومات ☐

وجود مقاومة للتغيير والتجديد ☐

سوء التكوين والتأهيل للمختصين ☐

ضيق هامش التحرك للقطاع

أخرى (حدد) --

د/ عــرض الخدمـــة، النوعيّـــة، القــدرات الإنتاجيــّة

5- هل تعتقدون بأن القدرات الإنتاجية للقطاع كافية لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب بـــ "لا" لماذا ؟

بسبب نقص الإمكانيات ؟ ☐

بسبب التباطؤ في تقديم الخدمة ؟ ☐

بسبب تعقد عملية عرض الخدمة ؟ ☐

أخرى (حدد) --

6- هل ترون أن القطاع مهتم بدراسات ومحاولات لزيادة طاقات الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين الإنتاجية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذا ؟ (حدد) --

7- حسب رأيكم ما هي المشاكل التي تعترض القطاع حين تقديم الخدمة ؟

(أذكرها) --

8- ما تقييمكم للخدمة المقدمة للجمهور ؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

خدمة ذات جودة رفيعة	خدمة متوسطة السرعة	خدمة بطيئة

9- هل تعتقدون بأن المرفق العمومي يتوفر على جميع الضروريات (الوثائق والمطبوعات، أقلام، طاولات للكتابة، تجهيزات جديدة، أماكن للإستقبال والتوجيه ...) ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذا ؟ (حدد): --

10- حسب رايكم ما الدي يهم في عرض الخدمة ؟

كمية الخدمة ☐

سرعة الخدمة ☐

نوعية الخدمة ☐

بشاشة و أدب الموظفين ☐

إنعدام الطابور (la chaîne) ☐

أخرى (حدد) --

هـ/ سياســة الإتّصــالات

11- هل تعتقدون بأن الجمهور على دراية بكامل الخدمات البريديوّة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذا ؟ --

----

12 هل حاولتم تبني إستراتيجية لإعلام الجمهور ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم كيف ؟--

----

13 هل تعتقدون بأن القطاع يحسن إستغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه ؟

☐ لا ☐

و/ الموظفــون للإتصــال، تحفيــز، تكويــن

14- هل العلاقات داخل المصلحة هي:

عائلية ؟ ☐

مصلحية ؟ ☐

سلطوية ؟ ☐

فوضوية ؟ ☐

أخرى (حدد) --

15- كيف ترون موظفي القطاع ؟

بشوشين ☐

غير مؤدبين ☐

مساعدين ☐

متصارعين ☐

أخرى (حدد) --

16- هل الموظفين يمانعون في ممارسة أكثر من اعمالهم المحددة ؟

نعم ☐ لا ☐

17 هل الموظفين:

يمارسون أعمالهم بصفة روتينيّة ؟ ☐

يحاولون إظهار الإهتمام بخدمة الزبون ؟ ☐

يعاملون الزبائن كالأشياء ؟ ☐

يسعون بأي ثمن لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة ؟ ☐

أخرى (حدد) --

18- هل من عادة المصلحة تغيير باستمرار الموظفين للإتصال (Le personnel en contact) ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" كم من مرة ؟

19- هل من عادة المسؤولين القيام بأي عمل داخل المصلحة

نعم ☐ لا ☐

20- هل تعتقدون بأن القطاع يتوفر على نظام للمكافآت والعقوبات مرتبط بمقدار إنتاجية وفعالية الموظف ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذا ؟

بسبب صعوبة قياس النتائج والمجهودات ☐

بسبب الغموض في تحديد الوظائف ☐

بسبب التداخل الكبير في المسؤوليات ☐

أخرى (حدد) ---

21- هل ترون بأن الحوار مع العمال والإطارات متوفر ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذا ؟ ---

22- حسب رأيكم ما الذي يغلب ويميّز توجه الموظفين للإتصال ؟

الطابع التقني ☐

الطباع التجاري ☐

الإثنين معا ☐

23- هل يتوفر القطاع على برنامج للتكوين ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" هل هذا البرنامج التكويني للقطاع يحتوي على نقائص ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" (أذكرها) ---

24- هل هناك أهداف محددة لقطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" (حددها) ---

25- هل هناك مشاركة لموظفين والإطارات في تحقيق أهداف القطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان هناك عناية خاصة بأعضاء التأطير الوسيطي (L'encadrement intermédiaire) ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" كيف

بالسماح له بإتخاذ مزيد من القرارات ☐

بإشعاره بالحرية والمسؤولية ☐

بتمتيعه بإمتيازات خاصة ☐

أخرى (حدد) ---

ز/ العلاقـــات مـــع الجمهـــور

27- هل هناك تعليمات ولوائح متبعة تدعو للحفاظ على راحة الزبون وحسن معاملته ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" (أذكرها) --

28- هل هناك مراقبة للنوعيّة داخل القطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" ما هي المنهجيّة المتبعة في ذلك ؟ ------------------------------

----

29- هل تقومون بدراسات على سلوك المستهلكين والزبائن ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "لا" لماذ ؟

بسبب نقص الإمكانيات ☐

بسبب الصعوبة في تحصيل المعلومات الصحيحة ☐

بسبب نقص أو إنعدام المختصين ☐

بسبب عدم الشعور بالحاجة لذلك ☐

أخرى (حدد) --

30- هل تستغل وظيفة الإستقبال لمعرفة حاجات الجمهور ؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل تحاولون استغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" كيف ؟ --

32- هل هناك سجل للإحتجاجات داخل القطاع ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان "نعم" ما هو عدد الإحتجاجات من الزبائن التي تتلقونها خلال الأسبوع ؟

أقل من 10 ☐

من 11 إلى 25 ☐

من 26 إلى 50 ☐

أكثر من 50 ☐

- هل يمكنكم ترتيب هذه الإحتجاجت حسب المصلحة الخدمية ؟

البريد (Courrier) ☐

الصكوك (Cheques) ☐

الهاتف (Téléphone) ☐

أخرى (حدد) --

م/ الخاتمـــة

33- حسب رأيكم كيف يمكن للقطاع من تحسين فعالية التسيير ؟

تبني لا مركزية (Décentralisation) في التسيير ☐

(هامش أكبر وإستقلالية أكثر)

بلورة علاقات جديدة بين القطاع والسلطات العمومية ☐

(علاقات تعاون)

إتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات الداخلية للقطاع ☐

(مراجعة سياسة التكوين، إعادة بعث الحوار مع العمال

والموظفين ...إلخ)

إنزال عملية إتخاذ القرار لأدنى مستوى ممكن ☐

الإهتمام بدراسات السوق وسلوك الزبائن ☐

أساليب أخرى (حدد) --

34- كيف تتوقعون مستقبل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر ؟

الملحــق رقــم (02):

أهم المحاور والنقاط المتطرق إليها أثناء القيام بالتحقيق الميداني

بوكالات القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر:

1/ تنظيــم القطـــاع:

– شكــل التنظيم الهيكلي المتبع (هل التنظيم على أساس الوظيفة ؟ على أساس المنتوج ؟ تنظيم مصفوفي ؟ تنظيم آخر ...) وأثره على الفعالية والتسيير ونجاح تطبيق التسويق.

– نــوع التنظيم السائد (هل مركزي ؟ هل لا مركزي ؟) وأثره على الحيوية وعلى الأداء العملي.

– نــوع علاقات القطاع مع السلطات العمومية (هل علاقات تعاون أم فوضى في العلاقات ؟).

– المسؤوليــات محددة بوضوح أم لا في إطار التنظيم المتبع.

– أهميــة الحرية التي يتمتع بها القطاع في إتخاذ قراراته.

– القطــاع يتوفر أم لا يتوفر على مخطط واضح ينظم ويحدد الوظائف، العلاقات والإجــراءات، ومدى مساهمة المسؤولين في إعداده. ومقدار السهولة في الرجوع إليــه أم لا.

2/ وضعيــة التسويــق داخــل القطـــاع:

– التسويــق متواجد أم لا بالقطاع، وتاريخ التفكير في إدماجه، وكيفية ذلك.

– وظيفــة التسويق في القطاع لمن هي موكلة: للإدارة العامة، للسلطات العمومية، لإدارة التسويق...).

– العراقيــل التي تقف أمام إدماجه بفعالية، ومن أين منشؤها (من الهيكل التنظيمي، سوء تدفق المعلومات،وجود المقاومة للتغيير، مشكل التكوين...).

– كيفيــة نظرة المسؤولين لأهداف وظيفة التسويق في القطاع: (هل تنمية المتواجد ؟ هل معرفة الإنطباع على المتواجد ؟ هل معرفة التقنيات للتحسين ؟ هل تصريف الإنتاج ؟ هل تكييف رغبات الزبائن حسب توجهات القطاع ؟ أم تكييف القطاع لخدمة رغبات المستعملين؟).

– مــدى تنظيم القطاع لحملة التحسيــس بدور وأهمية التسويق عند إدماجه. أهميــة ذلك، والكيفية التي تم بها.

3/ مضمـــون وظيفـــة التسويـــق:

- نـــوع الوسائل التسويقية الأكثر إستعمـــالا من طرف التسويق داخل القطـــاع: (الترويج والإشهار، تقنيات التوزيع، تقنيات الإنتاج وعرض الخدمة، الموظفون للإتصال، السياسات السعرية ...).

- مـــدى قدرة هذه الوسائل على تحسين وضعية القطاع، وكيفية ذلك.

- كيفيـــة تصور لشروط تطبيق ونجاح مفاهيم التسويق في القطاع.

4/ عـــرض الخدمـــة، النوعيـــة، القـــدرات الإنتاجيـــة:

- مـــدى كفاية القدرات الإنتاجية للقطاع لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور.

- مقـــدار المشاكل في عرض الخدمة، وأثر ذلك على السياسات التسويقية المتبعة.

- القطـــاع هل مهتم أم لا بدراسات ومحاولات لزيادة طاقات الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين النوعية.

- مـــا يهم القطاع هل هو الحفاظ على النوعية أم على الكمية للخدمة المؤداة.

- نوعيـــة النظرة إلى الخدمة المقدمة للجمهور (هل الخدمة جيدة، متوسطة، رديئة ؟، هل الخدمة سريعة، متوسطة، بطيئة ؟).

5/ سياســـة الإتصـــالات:

- كيفيـــة الإعلام داخل القطاع (هل حقيقي، فعال، سريع، وشامل أم لا ؟).

- أهميـــة احترام القطاع لقواعد الإعلام التجاري (قواعد الإلصاق، الإشهار، الترويج...).

- مـــدى المحاولات الرامية لتبني إستراتيجية لإعلام الجمهور بكامل الخدمات البريدية وأهمية ذلك للقطاع وللجمهور.

- إمكانيـــة استغلال القطاع جيدا أم لا لكافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه.

- هـــدف الإتصال في القطاع هل هـــو : لكسب الشريعـــة، لتدعيم القـــرارات السياسيـــة، لتوجيه الجمهور، للإعلام ...).

6/ الموظفـــون للإتصـــال، تحفيـــز، تكويـــن:

- الأسبـــاب الرئيسية لغياب سياسة واضحة وتدريب وتوضيح مسؤوليات الموظفين.

- حقيقـــة السلطة التجاريـــة في أيدي من: الإداريين (في أعلى الهرم) ؟ أم التجارييـــن (في أسفل الهرم) ؟

- توجـــه تكوين الموظفين للاتصال هل تقني أم تجاري ؟
- نـــوع النظام المطبق لأجور ومدى ارتباطه بالإنتاجية المادية، وعيوبه ومزاياه.
- نوعيـــة الروح السائدة داخل المصلحة: (عائلية، مصلحية، سلطوية، فوضوية...).
- إمكانيـــة تواجد نظام للمكافآت والعقوبات مرتبطة بمعايير الفعالية.
- هـــل للقطاع برنامج للتكوين، وما حدوده ونقائصه ؟ وما أهميته في تحسين نوعية المنتوج النهائي.
- إمكانيـــة وجود إجراءات لضمان ولاء الموظفين للاتصال أملا.
- الحـــوار مع العمال والإطارات متوفر أم لا ؟ وأسباب ذلك وأهميته بالنسبة للقطاع.

7/ الفعاليـــة فـــي التسييـــر:

- الأسبـــاب الرئيسية التي وراء غياب معايير محددة لنجاعة الأسلوب التسييري الداخلي للقطاع.
- نـــوع العلاقات داخل القطاع: واضحة ام غامضة ؟
- كيفيـــة تجنب حدوث الصراعات بين الوظائف.
- مـــدى إمكانية التعاون في ممارسة السلطة داخل القطاع، واهمية ذلك.
- مستـــوى العناية بأعضاء التأطير الوسيطين وإمكانية التنازل له بأخذ الإجراءات أم لا.
- إمكانيـــة مشاركة الموظفين في أهداف القطاع وتحسين فعاليته وأهمية ذلك.

8/ العلاقـــات مـــع الجمهـــور:

- القطـــاع هل يستغل أم لا لوضعيته الإحتكارية في معاملة الزبائن، أم يراعي مقاصده كخدمة عمومية في حسن معاملة الزبائن.
- مـــدى وجود دراسات على سلوكات الزبائن وإمكانية استغلال وظيفة الاستقبال في معرفة حاجات الجمهور.
- معاملـــة الزبائن مؤطرة أم متروكة لمبادرات شخصية وهل هناك أساليب المقققابلات المثلى للزبون.
- مـــدى مجود محـــاولات لإشعار الزبـــون بالتعـــاون معه، وخدمتـــه (حسن معاملتـــه، استقباله، الرد على إحتجاجاته...).

- إمكانيـــة استغلال مشاركة الزبائن لصالح القطاع وجعل نشاطهم أكثر ملائمة لمتطلبـــات الخدمة.

9/ الآفـــاق المستقبليـــة:

- كيـــف يمكن للقطاع تحسين فعالية التسويق ؟

- كيـــف يتوقع المسؤولين مستقبل التسويق في القطاع ؟

قائمة المراجع

المراجع المستعملة

أ – المراجع باللغة العربية ؛

1- إلياس سراب, محمود الديماسي , حسن الرفاعي , حسين عطير- تسويق الخدمات السياحية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الأردن , الطبعة الأولى ،2002.

2–زكي خليل المساعد – تسويق الخدمات و تطبيقاته , دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان , الأردن, الطبعة الأولى ,2003 .

3 - زكي خليل المساعد – التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح – رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال , جامعة الزقازيق , كلية التجارة , جمهورية مصر العربية ,1982 .

4 – زيدان محمد – دور التسويق في القطاع المصرفي °حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية°- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر, 2005 .

5 – سالم محمد – تسويق الخدمات°المبادئ العلمية و الحالات التطبيقية° , مكتبة عين شمس , جمهورية مصر العربية ،1997 .

6 – طلعت إسعد عبد الحميد – التسويق الفعال °الأساسيات و التطبيق° , دار الكتب المصرية , 1999 .

7 – عبد السلام أبو قحف – التسويق مدخل تطبيقي , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية ,2002 .

8 – عبد القدر براينيس- أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق – رسالة ماجستير تسيير, المدرسة العليا للتجارة , الجزائر, 1993 .

9 – محمد أحمد عبد الغني ,السياسات التسويقية لقطاع الفنادق – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الزقازيق , كلية التجارة, جمهورية مصر العربية ,1986 .

ب – المراجع باللغة الفرنسية ؛

I/ Ouvrage

1.averous bernard, averous daniele

<mesurer et manager la qualite de services> (la methode CYQ**)**

INSEP edition, 1990

2. Badoc Michel

« Le Marketing bancaire : application pour le siége et les agences de banques européennes ».

Editions d'organisation, 1976.

3. Baranger P., Helter J.P ., H. de la Brusherie, Orsoni J., Peretti J.H:

« Gestion », Vuibert, Mars, 1985.

4. Bennour A.

« Les Problèmes de la tarification des télécommunications Algérienne.

These de magistère en sciences économiques – Université d'Alger – (04/11/92).

.**5. Bobin Jean Paul:**

« Le Marketing Politique (Vendre l'homme et l'idée », Collection Ecomedias, édition Milan Midia, 1988.

6. Bon Jerom, Louppe Albert:

« Marketing des services publics : L'Etude des besoins de la population ».

Edition d'organisation, 1980.

7. Chevallier Jaques:

« Le Service publique ».

1ère édition, 19971, Imp. Press Universitaire de France (Vendame).

8. Chirouze Yves:

« Le Marketing (Le choix des moyens de l'action commerciale).

OPU, 1988.

9. Darmon Rene Y., / Laroche Michel / Petrol John V.

« Marketing : Fondements et applications » :Copy right, 2ème édition, 1982.

10. Dayan Armand, Bon Jerome, Cadix Alain, Renauld de Maricourt, Michon Christian, Ollivier Alain:

« Le Marketing »

Press Universitaire de France, 1ère édition, Janvier 1985.

11.Derboorg Marie Camille, Clavelin Joel, Perrier Ollivier

<le marketing>? Press universitaire de France, 1Edition, janvier 1985

12. Djitli Mohamed Seghir:

« Comprendre le Marketing ».

Berti éditions, 1990.

13. Dupouey Paul:

« Marketing de l'éducation et de la formation ».

Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

14. Flipo Jean Paul :

« Le Management des entreprises de services ».

Les éditions d'organisation.1994

15. Flipo J. P., Auzony Xavier, Benoist Guy, Bicheron Michel, Gille Christain Rochet :

« Pratique de direction commerciale Marketing ».

Les éditions d'organisation 1984, Paris.

16. Denis Petti Grew, Normand Turgeon, Ph. D. Mc Graw-Hill, éditeurs.

« Le Marketing ». Les éditions d'organisation 1986, Paris

17. Helfer J.P / Orsoni J.:

« Le Marketing ».

Vuibert, 1981.

18. Koller Philip:

« Marketing Management ».Publication Union, Paris, 1989.

19.Lapeyre jean

<Garantir le service> L engagement Client

Les éditions d'organisation 1998, Paris

20. Laurent Hermel / Romagni Patrick:

« Marketing Publique ».

Economica, 1990.

21.Lenderevie Jaque / Lindon Denis:

« Mercator (Théorie et pratique du Marketing) »

Dalloz, 1990, 4ème édition.

22. Lindon Denis:

« Le Marketing ».

2ème édition, Nathan, 1989.

23. L'Heriteau Marie France :

« Pourquoi des entreprises publiques ».

Press Universitaire de France, 1er édiion, 1972.

24.Lovelock Cristopher,Lapert Denis

<Marketing des services> Strategie_Outils_Management

Publi-union edition, paris,1999

25. **Lovelock Cristopher** , Wirtz J , Lapert D

<Marketing des services> , Pearson Edition ; Paris

26. Mc Carthy Jerome, D. Perreault William, Ph. D :

« Le Marketing une approche managériale ».

8ème édition, Irwin series in Marketing économica, 1984.

27.Teboul James

<Le Temps des Services> une nouvelle approche du management

4Edition, 2002

28.Quatrebarbes Bertrand

<Usagers ou Clients> Ecoute, Marketing et qualite dans les services publics

2 Edition , Editions D organisations , 1998

29. Zorlinger Monique:

« Marketing Bancaire : Vers une banque du 3ème type ».

Dunod, Paris, 1985.



1. Japon

Economie et société N°$^{=}$ 252

Le Japon de l'an 2010.

2. Pierre Bateau:

« Economie et Marketing de services ».

Revue Française de gestion (Mars / Avril 1978 PP : 75-80).

3. Jean Paul Flipo :

« Le Marketing des organisations à but non lucratif ».

PP : 73-79. Revue Française de gestion (Janvier / Février 1985).

4. Frederik Mispelbloom (Chercheur et conseillé en entreprise).

« Le secret des services : Les clients, acteurs autant qu'objet de travail ».

Revue Française Marketing N°$^{=}$ 134 (1991/4).

5. Pierre Eiglier, Eric Langeard :

« L'offre des services concepts et décision ».

W. P N°$^{=}$ 275 Avril 1983.

6. Thematour

Collection de centre des ressources touristiques

<la demarche qualite> . Lazare Jean Thierry, avril 1998

قائمـــة الأشكـــال البيانيـــة

قائمــة الأشكــال البيانيــة

قائمـــة الجـــداول

قائمـــة الجـــداول

الفهرس

الفهرس